بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراة

# التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين

# Strategic Planning of Yarmouk University and its Relationship with Professional Efficacy of Academic and Administrative Leaders

إعداد

ريما محمد يونس

إشراف

الدكتور علي محمد جبران - مشرفًا رئيسًا

الأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان- مشرفًا مشاركًا

حقل التخصص- الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الثاني

2013م

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين

**إعداد**

**ريما محمد يونس**

بكالوريوس، معلم صف، جامعة اليرموك، 2008

ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2010

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

**وافق عليها**

علي محمد جبران........................................ مشرفًا ورئيسًا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عيد محمد كنعان ........................................ مشرفًا مشاركًا

أستاذ في مناهج التربية الرياضية واساليب تدريسها، جامعة اليرموك

عدنان بدري الابراهيم........................................ عضوًا

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات ........................................ عضوًا

أستاذ في الادارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد محمود خوالده ........................................ عضوًا

أستاذ في اصول التربية، جامعة اليرموك

سلامة يوسف طناش........................................ عضوًا

أستاذ في الادارة التربوية، الجامعة الأردنية

**تاريخ مناقشة الأطروحة 9/ 5/ 2013م**

© Arabic Digital Library Yarmouk University

# الإهـــداء

إلى من قرن الباري طاعتهما بطاعته فقال تعالى:

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانًا) الإسراء 23

إلى أبي، إلى أمي .......

الى من أضاء شعلة نور في ظلمة ليل فأنارت دربي الى زوجي عماد ......

إلى فلذات كبدي، ورياحين قلبي، إلى عطر دنياي، إلى أبنائي .......

إلى إخوتي وأخواتي .......

إلى أحبائي، إلى أصدقائي ......

أهدي لكم هذا العمل المتواضع، والله أسأل أنْ يكون مباركًا وخالصًا لوجهه الكريم، ينفع به منْ قرأ، ويدل به من أراد، إنه أهل الفضل والجود والكرم.

الباحـــثة

**ريما محمد يونس**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وأفضل الصلاة وأتمّ التسليم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

فإنه لا يسعني إلا أنْ أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي الفاضلين الدكتور علي محمد جبران والأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان على تفضلهما قبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدّماه لي من توجيهات وإرشادات قيّمة طيلة إعدادها، فقد كانا مثالاً للتواضع والخلق الرفيع.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم، والأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات، والأستاذ الدكتور محمد محمود الخوالدة، والأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش، لموافقتهم على مناقشة هذه الأطروحة، ومقدراً التوجيهات والملاحظات التي ستسهم في تحسينها.

الباحثة

ريما محمد يونس

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# فهرس المحتويات



© Arabic Digital Library Yarmouk University

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# قائمة الجداول



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## قائمة الأشكال



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## قائمة الملاحق



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الملخص

**يونس، ريما محمد. التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين. أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، 2013.**

**إشراف: الدكتور علي محمد جبران مشرفًا رئيسًا**

**والأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان مشرفًا مشاركًا**


هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لديهم. وتكونت عينة الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، إذ بلغ عددهم (117) تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة اعتمدت في بنائها على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة، إذ تكونت بصورتها النهائية من (42) فقرة موزعة على قسمين هما: الأول ويعنى بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك ويتكون من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (سياسات وأهداف الجامعة، رؤية الجامعة، رسالة الجامعة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة)، الثاني ويعنى بمستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك ويتكون من (17) فقرة. وتمّ وضع سؤالين في نهاية الإستبانة. أحدهما خاص بدور القائد الأكاديمي والإداري في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة، والثاني خاص بكيفية إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الإستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك جاء بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.37).


© Arabic Digital Library-Yarmouk University

2. مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك جاء بدرجة مرتفعة.

3. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

4. عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية تعزى لأثر الجنس والخبرة المؤهل العلمي والوصف الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ فانه يوصى: بضرورة وجود سياسات واضحة وبرامج محددة تتعلق بتطوير وتنمية القادة الأكاديميين والإداريين مهنياً في الجامعات. والحرص على وضع خطة استراتيجية للجامعات تتوافق مع بنائها التنظيمي، وقدراتها وإمكانياتها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الكفاءة المهنية، القادة الأكاديميون، القادة الإداريون، جامعة اليرموك، الاردن.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة

تواجه الإدارة الجامعية الحديثة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في شتى المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية، والتي يشهدها العصر الحالي خاصة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وتنعكس الاستجابة لهذه المتغيرات في قدرة الإدارات العليا في مؤسسات التعليم العالي على القيام بدورها.

تعتبر الإدارة وسيلة المؤسسة في جميع أشكالها ومستوياتها لاستثمار وتوظيف مواردها من اجل تحقيق أهدافها مما يتطلب من الإدارة إيجاد السبل والوسائل التي تمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة وإعادة التوازن الإداري. وبذلك تستطيع تحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات الناجمة عن تلك المتغيرات والتطورات متخطية بذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أعلى تتسم بالابتكار والإبداع والتجديد فتحقق التميز للمؤسسة التعليمية (الخطيب ومعايعه، 2006).

ويتوقف نجاح أو فشل الإدارة الجامعية في مواجهة التحديات على مدى قدرتها على تحقيق غاياتها ورسالتها بالتالي تحقيق أهدافها ومن اجل ذلك لا بد للقائمين عليها من التسلح بالعلم والمعرفة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يقع على عاتق الإدارة العليا حيث تلعب دورا رئيسا في نجاح المؤسسة التعليمية إذ أنها تسعى جاهدة من اجل انجاز أهدافها ونجاحها وتميزها (السكارنه، 2010).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط بعيد المدى تتصور فيه المؤسسة مستقبلها وتحدد رسالتها وأهدافها وتتخذ الإجراءات الضرورية لبلوغ ذلك، أخذة بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ومراعية التكامل والمرونة (المغربي وغرايبه، 2006). ويعرف ماهر(2009) التخطيط الاستراتيجي بأنه: أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف للمؤسسة سعيا لتحقيق رسالتها وأهدافها.

وقد أشار علي(2009) إلى ضرورة توظيف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية لما له من فائدة عظمى تعود على المؤسسة من أهمها انه يعزز التفكير والعمل الاستراتيجي، وهذا بدوره يتيح أسلوبا أكثر منهجية في جمع المعلومات وفي المصالح المتعددة الأطراف وتحديد أولويات العمل. وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة للقضايا المطروحة في العمل التعليمي وبالتالي الوصول بالمؤسسة التعليمية إلى مستوى عالٍ في أدائها.

تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق الإدارات العليا حيث تقوم بوضع الاستراتيجيات المناسبة وتحديد المهام الواجب تطبيقها وتوضيح البنود العريضة والدقيقة منها، ولكي يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية فانه يتم توزيع بنودها على المستويات الإدارية التنفيذية في الوحدات الفرعية لانجاز أهدافها بكل كفاءة وفعالية واقتدار (خليل، 1994). ولان نجاح المؤسسة أو فشلها مناط إلى القيادات العليا وجد أن القيادة حظيت باهتمام العديد من الباحثين ورجال الإدارة، فهي ضرورية في كل المجالات التربوية وغير التربوية، وأن كثير من المؤسسات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى قدرة قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وحفزهم على تقديم أقصى طاقاتهم في توحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة (العتيبي2007).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وتعتبر كفاءة القائد المهنية من أهم العوامل التي تقود إلى نجاح المؤسسة التعليمية فهي مؤثرة بشكل رئيس في عملية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه (اللميع وسويدان، 2009) وتفترض النظرية المعرفية الاجتماعية أن الأفراد لديهم قوة داخلية تتمثل في الكفاءة الذاتية وهي تؤدي إلى السلوك المستقبلي، والذي يرتبط بثلاثة عوامل وهي: التأثيرات البيئية، والسلوك، والمقومات الشخصية الداخلية مثل العمليات المعرفية والعاطفية والبيولوجية، وان هذه القوى الثلاث تؤثر على ما يفعله الفرد، وهذا يعني أن السلوك المستقبلي هو نتاج التفاعل الديناميكي بين القوى الداخلية والخارجية للفرد (Bandura, 1986).

ويعتبر القائد عنصرًا أساسيًا للإدارة الجامعية وتلعب خصائصه المعرفية والانفعالية دورا هاما في هذه العملية، ويعتبر من المدخلات الهامة التي تؤثر بشكل أو بآخر على نتائج الأداء المؤسسي، فالقائد فرد يتسم بخصائص شخصية معينة تؤثر في كفاءته وفعاليته، وبالتالي تؤدي إلى تفاوت في الأداء بين القيادات المختلفة (أبو العلا، 2004). ويتضح الفروق بين القيادات نتيجة اعتقاداتهم لكفاءاتهم المهنية، فالكفاءة المهنية تختلف من فرد إلى آخر ومن موقف إلى آخر بحسب طبيعة الأنشطة المختلفة والقدرات العقلية والمعرفية للفرد، كما يتوقف اختلافهم على الحالات الفسيولوجية المصاحبة وخاصة القلق وعدم الاكتراث (عبد الحميد، 1990).

وبناء على التطور الذي قدمه باندورا (Bandura, 1997) في نظريته للتعليم الاجتماعي، فان الأفراد يمتلكون نظاما داخليا يمكنهم من السيطرة على أفكارهم ومشاعرهم ويتضمن قدرتهم على تخطيط الاستراتيجيات، والقدرة على تقييم المواقف المختلفة، وتوقعات النجاح أو الفشل في المهام ومن هنا تعتبر الكفاءة المهنية متغير وسيط بين الجانب المعرفي



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

والجانب التطبيقي، وذلك بان اعتقاد الأفراد عن توقعاتهم حول نتائج جهودهم هي التي تحدد الطرق التي سيتصرفون بها (إبراهيم، 2005).

ويؤكد باجارز (Pajares) (المشار إليه في الزق، 2009) بأنّ أثر الكفاءة المهنية يبرز من خلال المساعدة على تحليل الجهد الذي سيبذله الفرد في نشاط معين ومقدار الصلابة والمثابرة في مواجهة العقبات والصعاب. ويؤكد على أنه كلما زاد الإحساس بالكفاءة زاد الجهد والمثابرة والصلابة ويشير بأن الأفراد ذو الكفاءة المهنية المرتفعة يتعاملون مع المشكلات والأنشطة الصعبة بهدوء أكثر.

ومن خلال استعراض للدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية وجد أنّ الأبحاث والدراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسات التربوية من زوايا مختلفة وفق نظريات ومقاييس متعددة إلا أنّ تلك الدراسات لم تتناول متغيرات (التخطيط الاستراتيجي، والكفاءة المهنية) مجتمعة في دراسة واحدة، لذا فإنّ موضوع هذا الدراسة "التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين تعد دراسة ذات أهمية وغير مسبوقة على حد علم الباحثة.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تعتبر القيادة الجامعية اللبنة الأساسية للقيام بالمهام الإدارية وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق أهدافها بشكل عام وفي الآونة الأخيرة بدا القادة الأكاديميون والإداريون يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي له الأثر الكبير في إيجاد القيمة التنافسية العالمية للمؤسسة، ومن أجل تطور وتميز العمل الإداري في الجامعات لابد من الكشف عن كفاءة القادة المهنية.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ولان الباحثة تعمل في جامعة اليرموك، لذلك رغبت في التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بالكفاءة المهنية ليكون التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية قطبان يتجاذبان لا يتنافران ويحققان نجاحًا وتميزًا عاليًا في الجامعات. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في أنها سعت إلى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. وعلية تحاول الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟

2- ما مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟

3- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) في إستجابات افراد عينة الدراسة بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوصف الوظيفي)؟

5- ما الدور الذي يقوم به القائد الاكاديمي/الاداري في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة؟

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- التعرف على درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين.
- التعرف على مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- التعرف على العلاقة بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين.

- بيان أهم السبل والمقترحات التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي من خلال الكفاءة المهنية.

**أهمية الدراسة**

تستمد أي دراسة أهميتها، سواء النظرية أو التطبيقية، من مدى أهمية الموضوع أو الظاهرة التي تتناولها. والدراسة الحالية هي تجسيد لهذا المحور من حيث تناولها لأحد الموضوعات البحثية المهمة، وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؛ لأنهما قد يؤثران في أداء المدراء وسلوكياتهم المختلفة وأخذها بعين الاعتبار في تحسين السياسات الإدارية، والتعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يطبقه القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك والجامعات الاردنية الأخرى.

ومن الناحية التطبيقية (العملية)، يمكن أنْ تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك والجامعات الأخرى، في إعادة النظر في الخطط والبرامج الإدارية وأساليب المساعدة للتعرف إلى مدى قدرتها على مواجهة حاجات الطلبة والعاملين في الجامعة وإشباع رغباتهم، كما توفر الدراسة بيانات ومعلومات تساعد راسمي السياسات في جامعة اليرموك إلى تعرف نقاط القوة والضعف في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين. مما يساعدهم في الوصول إلى استنتاجات معقولة عن نمو وتطور التخطيط الاستراتيجي بحيث يمكن الإفادة منها في تحديد

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الأولويات، وبناء الخطط والبرامج التطويرية، وتنفيذ الإجراءات العلاجية، كما يتوقع أنْ تساعد نتائج هذه الدراسة في إفادة الباحثين والمعنيين في شؤون التخطيط بمؤسسات التعليم العالي في ظهور أبحاث جديدة في هذا المجال وعلى نطاق أوسع، ومن أجل إعداد برامج تساعد على تطوير وزيادة مستوى الكفاءة المهنية حيث أنّ القادة الأكاديميين والإداريين هم أساس بناء واستمرار ونجاح مؤسسات التعليم العالي.

**حدود الدراسة:**

**تتحدد الدراسة بالحدود التالية:**

1. إقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2013/2012م.
2. تتحدد نتائج الدراسة باستجابات أفراد الدراسة على أداتها.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**

**التخطيط الاستراتيجي:** هو التخطيط الذي يتم من خلاله تحديد الأولويات، ووضع البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة وحصولها على الموارد المختلفة، سواء المادية أو البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها ويعتبر هذا التخطيط المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة ويؤثر في بقائها واستمرارها وتطويرها (السبعاوي 2003).

**ويُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة:** بأنه العملية المنظمة التي يؤديها القادة في جامعة اليرموك، والتي تركز على صياغة الأهداف الإستراتيجية، والرسالة، والرؤية، والقيم، فضلاً عن تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويقاس إجرائياً بالدرجة التي تمّ الحصول عليها نتيجة تطبيق المقياس الذي استخدم في هذه الدراسة.

**الكفاءة المهنية:** ذلك المضمون من المهارات والمهمات والوظائف التي على أي صانع قـرار أن يمتلكها او ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية تامة، وهـي تـشكيلة مـن مقدرات ومهارات، يستخدمها الفرد من أجل توظيف ما يلائم منها للتكيف مع الوضعيات الجديدة ومواجهـة مختلـف المواقـف والمـشكلات وإيجـاد الحلـول المناسـبة لهـا (الشهري، 2003).

**ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسةً:** بأنها مجموعة متمايزة من المعتقدات أو الإدراكات المرتبطة أو المتداخلة، يرى الفرد أنها تؤثر في الآخرين وتساعده على ما يواجهه من مشكلات وعقبات، وهي معتقدات القائد حول أدائه المتوقع من جانبه الشخصي في مجال مهنته، ومدى رضاه وقناعته بدوره في محيط هذه المهنة من خلال قدرة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

القادة في التأثير على الآخرين، وحل مشكلاتهم. وتُقاس إجرائيًا من خلال الدرجة التي حصل عليها الفرد على مقياس الكفاءة المهنية الذي استخدم في هذه الدراسة.

**القادة الأكاديميون:** هم القادة الذين يركزون على العلاقات الإنسانية ويهتمون بالمستقبل كما يهتمون بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية ويمارسون أسلوب القدوة والتدريب (الحربي، 2011).

**ويُعرف إجرائيا في هذه الدراسةً:** عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك، باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الأكاديمي ممن يكون لهم التأثير في تطبيق السياسات والخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

**القادة الإداريون:** هم القادة الذين يُمارسون إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين (توفيق، 2010).

**ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة:** مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الأكاديمي ممن يكون لهم التأثير في تطبيق السياسات والخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الثاني

# الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل جزأين هما الأدب النظري والدراسات السابقة. يتناول الجزء الأول الحديث عن الإستراتيجية من حيث: نشأتها، وتطورها، ومفاهيمها، وعناصرها. ويتناول أيضاً الحديث عن التخطيط الاستراتيجي من حيث: نشأته ومراحل تطوره، ومفاهيمه، وأهميته، ومبرارته، وخصائصه، ومقوماته، وعناصره، ومراحل عملية التخطيط الإستراتيجي. ويتناول كذلك الحديث عن الكفاءة المهنية من حيث مفهومها، وأهميتها. في حين يتناول الجزء الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**أولاً: الأدب النظري:**

لقد وجه الله سبحانه وتعالى خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو إعمار الأرض، وإرضاء الله تعالى، وتحقيق العدل، حيث صيغت كلها في رسالة سامية، ووضعت وفق جدول زمني يبدو كإستراتيجية محكومة بعمر الإنسان، ولكنها في الحقيقة ممتدة بعمر الأجيال.

وتتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً هاماً وضرورياً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع، وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالإنسان، حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره (الحريري، 2007).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## نشأة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

ظهر مصطلح الإستراتيجية قبل مصطلح التخطيط الإستراتيجي، حيث جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناها (To Lead) أي القيادة، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 ق.م (إدريس، 2011). ويذكر حبتور (2007) بأنّ كلمة الإستراتيجية أشتقت من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني علم الجنرال، يعني (قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال)، فلقد فهم اليونان الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف مع النظرة الواسعة بعيدة المدى.

ومع نهاية عقد الأربعينيات وبداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين التقط المعنيون بإدارة المؤسسات وشركات الأعمال هذا المصطلح، ولكنهم استخدموه كصفة للأهداف التي يريدون تحقيقها حين تكون كبيرة ومهمة، أو للقرارات التي تتخذها القيادات العليا بعد دراسة وتأمل للأسواق التي يتنافسون عليها مع الآخرين، وكأن هناك حرباً بين المتنافسين لتنتهي مصطلحات الأهداف الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية والأسواق الإستراتيجية والخزين الإستراتيجي للتدليل على أهمية الشيء الموصوف أو ندرته أو أولويته مقارنة بغيره (السامرائي، 2002).

أما البدايات الأولى لمصطلح "الإستراتيجية" في علم الإدارة فقد بدأت مع الستينيات بفرضية مفادها أنّ لجميع المنشآت استراتيجياتها، سواء أكانت معلنة أم ضمنية، وسواء اعترفت بها هذه المؤسسات أم أخفتها، وذلك لأنّ مضمونها آنذاك كان يعني تلك التوجهات العامة التي تحدد مسيرة المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها. أو هي تلك الأفكار التي تسترشد بها المؤسسات لتميزها عن غيرها للوصول إلى ما تصبو له في أدائها وأنشطتها. ويعتبر ايجور انسوف (Igor Ansoff) من



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

أوائل الذين كرسوا أنفسهم لبلورة مصطلح الإستراتيجية في مؤسسات إدارة الأعمال، وأسهموا في تحديد ملامحها وعناصرها (توفيق، 1999).

بينما يعتبر التخطيط العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق ما تريد، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي (الهيتي، 2000).
وذكر عبد الفتاح (1994) أنّ التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي مرّ بالمراحل الآتية:

**المرحلة الأولى**: وتمتد منذ عام (1940م-1959م) وجرى التركيز في هذه المرحلة على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، والقرارات ذات البعد الإستراتيجي، وعلى ضرورة وتحسين المنظمات القائمة وتطويرها.

**المرحلة الثانية**: وتمتد منذ (1960م- 1985م)، وجرى فيها التركيز على ما يسمى بالمستوى الأول للتغير (Level 1 change)، وفيه جرى توجيه الجهود لتكون القرارات الإستراتيجية منصبة على الفحص للتراكيب التنظيمية، وتطوير الأهداف العامة للمنظمات القائدة آنذاك، بما يتناسب والأهداف المرحلية.

**المرحلة الثالثة**: وتمتد من عام (1986م) حتى بداية التسعينيات، وقد وضعت هذه المرحلة بالمستوى الثاني للتغير (Level II change)، وفيها برزت على السطح أهمية تحدي النماذج الجامدة التي كان متعارفاً عليها آنذاك، وضرورة النظرة الكلية لأساليب العمل التقليدية، وإمكانية الاستفادة من المواد المتاحة كافة.

ومع بداية عام 1990م بدأت التطبيقات العملية للمفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، التي تمثل المستوى الثالث (Level III change)، وما يصاحبها من خطوات متسارعة في مواجهة



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تحديات جديدة ومعاصرة شهدتها السنوات الأخيرة من القرن العشرين، الأمر الذي فرض على متخذ القرار ضرورة التمتع بأكبر قدر من المرونة وحرية الحركة، للتأقلم مع المتغيرات كافة.

ويبدو واضحًا وجليًا مما سبق بأن التخطيط الإستراتيجي لم يكن وليد الحضارة الحديثة في القرن العشرين ولم يكن صنيع الثورة الصناعية فقط، وإنما تمتد جذوره إلى القرون البعيدة منذ الحضارات القديمة، حيث انتقل من الاستخدامات المحددة لمفهوم الإستراتيجية في تلك الفترات التاريخية لمفهوم الجنرال أو القائد العسكري إلى الجوانب الاقتصادية والتنموية، ومن ثم إلى قطاع التعليم في نهاية الستينات.

**مفهوم الإستراتيجية:**

أعطيت كلمة إستراتيجية معاني اصطلاحية مختلفة فقد عرفها هارت (Hart) بأنها فن توزيع وتوجيه القوات العسكرية لإنجاز أهداف سياسية، أما نابليون فقد استخدمها لتعبر عن تعبئة القوى الاقتصادية والسياسية مع القوات العسكرية لتحسين النصر العسكري. وهذا يعني أنّ المصطلح ظهر وشاع في الحروب وإدارة المعارك. لكن مضمون الإستراتيجية توسع من التعبئة للقوات العسكرية إلى تعبئة جميع الموارد ومصادر القوة المتاحة، لتحقيق النصر على الخصم من دون حرب اوقتال ومعارك (الكبيسي، 2006).

وتضمنت الأدبيات تعاريف عدة لمفهوم الإستراتيجية. فقد عرفها كل من بيرس وروبنسون (Pearce and Robinson, 1985: 6) بأنها: "خطط مستقبلية موجهة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتعظيم تحقيق أهداف المنظمة". أما السلمي (1989) فقد عرّف الاستراتيجية بأنها: عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن بها تحقيق أهداف المنظمة، باستخدام الموارد المتاحة لها، والظروف المناخية المحيطة. وعرّفها أنسوف (Ansoff, 1995) بأنها: تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بالبيئة الخارجية. أما الباحثان هس وسيسليان (Hess and Sicilian, 1996:146) فقد عرفا الإستراتيجية بأنها: "الطريقة التي تتبعها المنظمة لجعل المخاطر في حدها الأدنى، وتعظيم الفرص المتاحة ضمن البيئة التي تعمل بها المنظمة".

ويرى بورتر "أنّ الإستراتيجية تتعلق بالموقع التنافسي الذي يميزها في نظر المستهلك، وإضافة القيمة للمنتج اعتماداً على النشاطات المتعددة والمختلفة عن المنافسين" ( Porter, 1996 65). كما أنّ الإستراتيجية عبارة عن خطة المنظمة في وضع توازن بين نقاط القوة والضعف لديها، مع الفرص والتهديدات الخارجية للمحافظة على الميزة التنافسية (نويران، 2001). وذكر جوردن (Gorden, 2002) أنّ الاستراتيجية تشير إلى رؤية المنظمة لمركزها في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة المنظمة واتجاهها وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد التنظيم في خياراته بعيدة المدى.

أما منتسبرغ (Mintzberg) (المشار إليه في الكبيسي، 2006) فقد حدد مضمون الإستراتيجية بخمسة مصطلحات تبدأ جميعها بحرف "P". لذلك أطلق على تعريفه (Five Ps Strategy) وهي:

1. خطة لتحديد سياقات العمل Plan
2. مناورة للالتفاف Ploy
3. أنموذج متكامل الأجزاء والسلوكيات Pattern
4. موقع يضمن التميز والتفوق Position
5. تصور لإدراك الأشياء وعلاقتها بمتغيراتها المحيطة بها Perspective

وهي أيضًا مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (خطاب، 2003).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويتبين مما تقدم أنّ الإستراتيجية رؤية جماعية للمستقبل الذي سيواجه المنظمات والمجتمعات، وأنها خطة استشرافية تحدد المسارات الواجب انتهاجها. وأنها خيارات وقرارات كبيرة هادفة ومدروسة لمواجهة التحديات، واستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. وأنها قوة الدفع إلى الأمام بتعبئة الجهود والإمكانات وتوظيفها، لإحداث التغيرات الجذرية من أجل التكيف أو المواءمة والتعلم من الآخرين والتفوق عليهم.

وقد حدد فيرر وشاهرببجي (Feurer and Chaharbaghi, 1997) أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

- **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- **العمليات:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- **الطرق والأساليب والوسائل:** المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- **الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
- **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإسترتيجية.
- **الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- **المحتوى:** إنّ محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

- **التنفيذ:** هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الإثنين معًا.

ويأتي دور الإستراتيجية في إنجاح المنظمة ببيان رؤية المنظمة للتخطيط، والبرامج والخطط والإجراءات المطلوبة، وتقديم الدعم المنهجي المدروس للمخططين والمنفذين، والعمل على تحسين الأداء وتجديده. فضلاً عن أنها توضح خطوات العمل التنفيذي (Unwick, 2008).

وتتكون مرحلة صياغة الإستراتيجية من خمسة عناصر هي:

1- **تحديد رؤية المنظمة:** تبين الرؤية إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة مستقبلاً، فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي إنطباعاً أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والتفاعل بين هذه الأعمال، وهكذا تستطيع أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل (إدريس والغالبي، 2011).

2- **تحديد رسالة المنظمة:** تُعد رسالة المنظمة من أهم مكونات الخطة الإستراتيجية؛ فهي عبارة عن المحور الذي ترتكز عليه الأهداف والأغراض الرئيسة للمنظمة، التي في ضوئها توضع الاستراتيجيات. ويعبر عنها بجملة أو مقولة موجزة وبليغة وتعكس رسالة المنظمة نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل، والقدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر، والجهات المستفيدة منها أو الذين تستهدفهم، وتعكس فلسفة المنظمة وطموحها والغاية من

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وجودها، كما تجسد فكرة أو مفهوم جديد تنفرد به وله أثر عاطفي أو إنساني (Wheelen and Hunger, 2000).

3- **وضع الأهداف والغايات:** يجري في هذه المرحلة وضع الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيق رسالة المنشأة. فالأهداف تمثل الولاء الإداري لتحقيق أهداف أداء محددة خلال مدة محددة. وهنا لا بُد للأهداف من أن تتمتع بالخصائص الآتية: (Thomposon and Strickland, 1998).

- أن تكون قابلة للقياس، ويفضل أن يحتوي الهدف المنوي تحقيقه على أرقام للتحقق من الوصول إلى الهدف.
- أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة المدى، ولكن الأهداف يجب أن تكون ممكنة التحقيق وغير مبالغ فيها.
- أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوعة في المستقبل، بتحقيق تلك الأهداف.
- أن يكون التوقيت مناسباً لتحقيق الهدف، ووضع جدول زمني محدد لذلك الغرض.

4- **تطوير الإستراتيجيات واختيار أفضل البدائل:** إنّ عملية وضع الإستراتيجيات الأفضل في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يتناسب وتحقيق أهداف وغايات تُحدّد مسبقاً، تمر بثلاث مستويات (Johnson and Scholes, 2000) هي:

- الإستراتيجية بوصفها تصميماً.
- الإستراتيجية بوصفها خبرة.
- الإستراتيجية بوصفها أفكاراً.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

5- **تطوير السياسات:** تُعد السياسات خطة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين جميع العاملين في الأجزاء المختلفة بالمنظمة، لأداء عمل واحد وتنفيذه. وإنها تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة على أعمال العاملين وتصرفاتهم، من دون تدخل مباشر من المستوى الإداري الأعلى. فهي تقلل من الجهد الذي يجب على المستويات الإدارية العليا أن تبذله بصفة مستمرة في إرشادات وتوجيه القائمين بالتنفيذ من وقت إلى آخر (Thompson and Strickland, 1998)

ويؤكد برايزن (Bryson, 1995) أنّ مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية تمكن في فهم المنظمة فهمًا واضحًا للرسالة والاتجاهات والأولويات.وفي توحيد مهام المنظمة مع الخطة، التي تعكس الصورة الإستراتيجية وواقع المنافسة والبيئة والكفاءات الرئيسية للمنظمة. ومراجعة الخطة وتحمّل الفرق والأفراد لمسؤولياتهم.لتحديد وقبول المسؤوليات بشكل واضح. وبالتالي تفعيل خطى العمل على جميع مفاصل المنظمة. ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً، لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال. فقدرة المنظمة في انتهاج الإستراتيجية الأنسب تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ضمن ظروف بيئية يكتنفها الشك في التحقق، وتطورات تكنولوجية متسارعة جعلت المنظمات أكثر تنافساً.

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، تبعاً للمجال الذي يوظف فيه، ولم يتفق كتاب الإدارة على تعريف محدد له، ولكن أيضًا بقيت اختلافاتهم تنحصر في التركيز على جانب أو جوانب معينة للمفهوم، وإهمال أو التقليل من قيمة جانب أو جوانب أخرى، وذلك قد يعزى إلى اختلاف الخبرة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

والتجارب العملية لهؤلاء الكتاب. فقد عرفه ستينر (Stiner) بأنه عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج؛ كما عرفه دركر (Drucker) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات (خطاب، 1985).

ويلاحظ هنا أنّ كلا التعريفين قد تجاهلا ذكر بعض العناصر كرسالة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بينما وجد أنّ هذه العناصر تدخل في صلب التعريفات الحديثة كما سيأتي لاحقًا، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم اكتمال بلورة مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

ويرى الصرن (2002) أنّ التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل، ويعتبر أنّ التخطيط الاستراتيجي لكي يعمل بشكل جيد يحتاج إلى الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية: أين نذهب؟ وما هي البيئة التي نذهب إليها؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟. وإنّ هذه الأسئلة الثلاثة هي التي تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي التي تركز على العلاقة طويلة الأجل بين المنظمة وبيئتها التي تعمل بها.

بينما قامت العارف (2002) بتعريفه على أنه التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك. وفي هذا التعريف اعتبرت ناديا العارف أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن عدة فعاليات أولها هو تصميم رسالة المنظمة والتبصر بها، أي إمعان النظر والتفهم لها بما يقود إلى القدرة على اشتقاق الأهداف التي

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تؤدي إلى تحقيق هذه الرسالة، ومن ثم تحديد المسار الرئيسي وما يتضمنه من أنشطة وأعمال تقود لتحقيق تلك الأهداف.

وهناك من اعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (ياسين، 2002). وترى الباحثة بأنّ هذا التعريف يتفق مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها من حيث أنّ التخطيط الاستراتيجي يكون لفترة طويلة الأجل، ولكنه لم يحدد هذه الفترة بالسنوات، كما أنّ هذا التعريف أهمل ذكر الأنشطة التي تنطوي عليها هذه العملية كتحديد الرسالة والأهداف، وبخلاف ناديا العارف ركز هذا التعريف على موارد وإمكانيات المنظمة الحالية وتخصيصها خلال الفترة المستقبلية التي تغطيها عملية التخطيط.

وقد عُرّف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن الأنشطة التي تقود غايات المؤسسة وأهدافها، واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها (الخفاجي، 2004). في حين يرى السالم (2000) أنّ التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها.

والتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط مستقبلي يضع في الاعتبار القوى والعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتكامل بينها وبين العوامل والقوى الداخلية بما يساهم في اكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة في المستقبل (Deborrah and Jennings, 1989). وبيّن الظاهر(2009) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تُحدد أو تُغير خصائص أو توجهات المنظمة. فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف، وعلى التغير



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب هذه الموارد واستخدامها.

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (الصيرفي، 2008). وينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة، بوصفها نظاماً يتكون من عدة أنظمة متعددة فرعية، ويسمح للإدارة العليا أنْ تنظر إلى المؤسسة عامة، والعلاقات فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على انفراد (غنيمة، 2005).

أمّا يوسف (2008) فيرى التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المؤسسات على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الإستراتيجي إلى إمتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

ويذكر برين (Brain, 2008) أن التخطيط الاستراتيجي عملية من عمليات المنظمة لتحديد استراتيجياتها أو توجهاتها لاتخاذ القرارات حول توزيع الموارد والمصادر، مثل رأس المال الاقتصادي والاجتماعي لتحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة، ومواجهة المنافسة والتحديات.

ويعرّف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد إستراتيجية المؤسسة وتوجهها، ويكون التركيز فيها على تحليل SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)، وهو نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتحليل PEST (Political, Economic, Social, and Technological analysis) المتعلق بالتحليل التكنولوجي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي (Traib, 2007).



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويعرف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه: "خطة طويلة الأجل (3 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبـــرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانيات الحالية للمؤسسة" (الفرا، 2005، 5). ويلاحظ بأنّ (الفرا) في تعريفه السابق للتخطيط الإستراتيجي قد ربط الإستراتيجية بعملية التخطيط الإستراتيجي واعتبرها أول مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث عرّفها بأنها "الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها" واعتبر أنّ الإستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تمثل: وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل، تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات الجامعة، تعريف مجال نشاط أو تنافس الجامعة، استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

وأورد الاتحاد الفيدرالي تعريفاً أكثر شمولاً للتخطيط الإستراتيجي، إذ عرّفه بأنه عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها، زيادة على الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يجري فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (Federation Report, 1997).

وإذا تم اجراء المناقشة المتأنية لهذا التعريف يتبين أنّ هناك مجموعة من العناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .فكلمة "عملية " تشير إلى أنّ أحد فوائد التخطيط الإستراتيجي هو الإلتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، أي بشكل إجراء وليس من مجرد إعداد مستند أو وثيقة كخطة استراتيجية، كما تشير كلمة " نظامية "، أي أنه من الضروري أنْ يتم التخطيط الإستراتيجي بشكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائيًا. أما كلمة "مستمرة " فهي تعود إلى ضرورة إستمرار عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما الأشخاص المقصودين من جملة



© Arabic Digital Library - Yarmouk University

"الأعضاء من القادة " فهي تشير إلى المديرين التنفيذيين على جميع المستويات والعاملين ذوي التأثير في القرارات التي يتم إتخاذها. ويقصد "بالإجراءات والعمليات المطلوبة " جميع الأفعال التي تتخذ من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. أما "الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح " فهي تتم بإستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

ويشمل مفهوم التخطيط الإستراتيجي ما يأتي: (بني حمدان وإدريس، 2007).

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل وتجديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

ويتضح مما تقدم أنّ التخطيط الاستراتيجي هو العملية المنظمة التي يؤديها القادة في المؤسسة، والتي تركز على صياغة الأهداف الإستراتيجية، والرسالة، والرؤية، والقيم، فضلاً عن تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويجري ذلك في ضوء الظروف والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، بهدف أنْ تكون المؤسسة رائدة في أداء مهامها ورسالتها.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي من كونه أحد الوظائف الإدارية الرئيسة في المؤسسة، بل هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها. وهذا يعني أنّ الأهداف التي تتحدد في مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي التي تحدد حجم الأفراد اللازمين لانجازها



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وطبيعتهم. وبالنتيجة فإن هيكل التنظيم الإداري المطلوب يتشكل طبقا لهذه الأهداف. فبعد استعراض التعريفات السابقة نستطيع أنْ نبني تصور ما مفاده أنّ أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبثق من كونــه يمثل أداة بيد الإدارة تساعدها على مد بصرها خارج حدود الأشياء التي يمكنها التحكم فيها لتتعــرف على تلك المتغيرات البيئية المحيطة، بل وتوقعها ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة بما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هو تحقيق رسالة المنظمة.

وتبرز أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات من كونه يــؤدي إلــى فوائــد متعددة خصوصاً إذا أُعد له مسبقاً، وأحسنت إدارته وأجيد تطبيقه، ومن هذه الفوائــد كمــا ذكرهــا هاينز(2001) ما يأتي: تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل، وعلــى الاشــتراك فــي الاستراتيجيات المحورية، ووضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح عامــا بعد آخر، والتكييف المسبق مع العالم المتغير بشكل واسع، يوجه فريق التخطيط الاستراتيجي كيف يعمل كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق تدعيم خططه الإستراتيجية، والتخلص من استراتيجيات العمل الراهنة التي تعمل على إثارة الالتباس لدى العاملين عليها، ويعد أسلوبًا جديدا لتفكير واسع النطــاق على المستوى الاستراتيجي بخلاف المستوى العلمي محدود النطاق فقط.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة علــى المــشاركة والابتكار والتميز والإبداع. وأنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل وتحدياتــه المتعلقــة بالمنظمات في البلاد العربية، والطريق المناسب لحسن استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وحسن الاستثمار البشري (الخطيب، 2001).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويضيف كوك (1994) الفوائد الآتية للتخطيط الاستراتيجي مؤكدا ما قالته خطاب فيرى انه يحسن القرارات الخاصة بالعمل اعتمادا على أفضل المعومات المتوافرة لدى المؤسسة. يرفع درجة الفهم لدى العملاء، مما يزيد من الفرصة نحو الإبداع، وبالنتيجة المزيد من النجاح. ويحسن العلاقات العامة وذلك بفهم العديد من العملاء. والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخدامًا فعالًا والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

وهناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام التخطيط الإستراتيجي منها: القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة التي تساعد على الإقتصاد في الموارد، لأنّ الموارد تستخدم وفقًا للطريق المرسوم لتحقيق الأهداف. ويزيد القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية، وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ. ثم زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لأنّ التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة. مما يؤدي الى زيادة القدرة على توفير الإحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب. ووضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة (أبو دولة وصالحية، 2006).

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل والحوار البنّاء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، والوسطى، والدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره. فيؤدي الى التقليل من الآثار السالبة للظروف المحيطة على نشاطات التنظيم، مما يعمل على زيادة فاعليته وكفاءته (خطاب، 1985).

وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي أيضاً من كونه يمكن المؤسسات من التعرف إلى الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، فضلاً عن تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

للمؤسسة التي تحدد البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالنتيجة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية. ومن المعلوم أنه لم تعد مشكلة التخطيط الاستراتيجي تتمثل في هل نخطط أم لا، إذ إن جميع المؤسسات تخطـط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة، وذلك حتـى لا ينتج عنه ضياع جهود العاملين في المؤسسة وضياع الوقت (عليوة، 2002).

ويرى ليفي (Levy, 2007) أنّ أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في كونه المفتاح الرئيس للكفاءة الإدارية، وأنه الرد السليم للتغيرات التي تؤثر في سوق العمل، وفي تمكين المنظمـة مـن التكيف مع بيئات العمل المختلفة. وأنّ التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم يمكنها من التأقلم مع ثورة المعلومات والتطورات المعرفية المحيطة.

ويذكر موري (Moore, 1998) أنّ أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من منافعه المتمثلة بالآتي:

- يجيب عن الأسئلة التي تواجه المؤسسة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المؤسسة.
- يوضح ويُبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهدافاً محددة للإنجاز.
- يزود بأساس لقياس الأداء.
- يصلح كقناة للاتصال.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المؤسسة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

كما أنّ التخطيط الإستراتيجي الناجح يفيد في تسليط الضوء على المؤسسة لتولي الجوانب التالية: فهم واضح لأغراض المؤسسة من قبل طاقم المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى التعهد والإلتزام نحو المؤسسة وأهدافها، وإيجاد إطار مفاهيمي يقود ويدعم إدارة وتوجيه المؤسسات لصنع القرارات، ووضوح المعالم من خلال مراقبة النتاجات وتقييم النتائج، وتوفير المعلومات التي تستخدم لتسويق المؤسسة لدى الممولين والمعنيين (عطا الله، 2005).

يتضح مما سبق أنّ التخطيط الاستراتيجي يعتبر بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسة نحو أهدافها، والمؤسسات التي لا يوجد بها خطط إستراتيجية لا تستطيع التقدم نحو المستقبل والتطور. فالتخطيط الإستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.

ومن هنا يصبح التخطيط الإستراتيجي ضروريًا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل الأهداف في ظل الظروف المتوقعة، وهذه المبررات في اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة. وظهور فجوة لافتة للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياسًا بالأهداف الموضوعة. ان تولي مدير جديد لإدارة المؤسسة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمؤسسة عن الإدارة السابقة مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعة (القطامين، 2002).

ويذكر اللوزي (2002) أهمية إستخدام التخطيط الإستراتيجي فيرى أنه يوفر المقياس العلمي لمعرفة مدى الإنجاز الحاصل. وأنّ حاجة أجهزة الإدارة العامة والخاصة إلى ضرورة إحداث

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

التغيرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية. فهو يهيئ مناخًا ديمقراطيًا يسمح بالمشاركة في صنع القرار.

ومن خلال التخطيط الإستراتيجي يمكن الحصول على الفوائد التالية: يقلص الفائض والفاقد من الموارد، ويضع معايير تساعد على الرقابة، ويربط بين الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى في سبيل إنجاز الأهداف الموضوعة، ويُمكّن المنظمة من تحسين أدائها (جودة منتجاتها أو خدماتها) في مواجهة المنافسين، ويساعد المنظمة على اكتساب المزايا التنافسية أي العوامل التي تحقق لها سبقًا في سباق المنافسة وتساعدها على زيادة أرباحها، ويحدد القيود والعقبات، ويمكّن المنطمة من تحديد أولوياتها التي توجه لها مواردها المختلفة، ويحدد المسؤولية عن تنفيذ المهام(أبو الجدائل، 2012).

وفي ضوء هذه الأهمية والفوائد، يتبين أنّ التخطيط الاستراتيجي، يمثل ثورةً وتطورًا إيجابيًا وعلميًا، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للمؤسسة على المدى الطويل، وهو يساعد في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية، وتفهم أفضل الاستراتيجيات، لإيجاد جيل واعٍ قادر على مجابهة الحياة بتغيراتها البيئية المتسارعة.

**خصائص التخطيط الاستراتيجي:**

إنّ أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي أنه نظام متكامل يجري بشكل وبخطوات متعارف عليها. فهو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رؤيا المؤسسة ورسالتها وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.

فهو نظام تحدّد به محاولات تميز المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة المستقبلية وأنشطتها. وهو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في آراء المؤسسة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة. فنجد أنه أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة،



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

والإدارة العليا والتنفيذية، وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى. من خلال تحديد الفوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المؤسسة (الصيرفي، 2008).

وهناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها عملية التخطيط الإستراتيجي الفعال، وهـي: "دعم وإسناد كامل من الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، والتشاركية في عملية التخطـيط الإستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حدٍ سواء، وأن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات" (California State of Finance, 1998, 9).

ومن خصائص التخطيط الإستراتيجي التفاعل بين مستويات التخطيط وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقوّمين. ويوضح أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات، ومن خصائصه البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات (الحريري، 2007).

ويتميز التخطيط الإستراتيجي بالشمول والتكامل، ويعني ذلك: التعرف إلى الظروف البيئية المحيطة، ودراسة وتحديد آثرها في التنظيم (ويُقصد بالظروف البيئية هنا جميع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها)، لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ويعني الديناميكية والمرونة: بمعنى أنه قادر على التكيف مع كل جديد وطارئ، وذلك بتعديل الأهداف والخطط لاستيعاب هذا الطارئ والتكيف معه. وهو يقوم على مبدأ النظم: أي أنه يتعامل مع التنظيم بوصفه نظاماً فرعياً من نظام أكبر يشمل جميع المؤسسات الإدارية والمؤسسات الأخرى بأنواعها المختلفة. ويتكون النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط ببعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة، وكذلك الحال مع البيئة المحيطة (غنيم، 2008).

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أنْ تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، 2005).

يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا _ الوسطى _ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية. ويسهم في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ ووهب، 2003). ويعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001).

**مقومات التخطيط الاستراتيجي:**

تتمثل مقومات التخطيط الاستراتيجي، كما ذكرها اللوزي (2002) بما يأتي:

- **المشاركة الواسعة:** ويقصد بها ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.
- **المعلومات:** إنّ توفر قاعدة معلوماتية يُعد عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط، إذ يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توافر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي.
- **الإرادة السياسية:** وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وأشارت المراجعة للأدب والدراسات حول الدعم المقدم للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي إلى أنّ الدعم الإداري ودعم أعضاء هيئة التدريس يتأثر بمتغيرات أوردها ويلش ونونيز (Welsh and Nunez, 2005) .

- **مستوى المشاركة:** قد تساعد عمليات الإدارة المؤسسية على إعاقة الدعم الجامعي الواسع للتخطيط الإستراتيجي، بسبب أنها قد تشجع المشاركة والاشتراك الشخصي للمشاركين في الحرم الجامعي.
- **عمق التطبيق:** التصورات الخاصة بأهمية التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تتأثر بمدى دمجها في النسيج الكلي للمؤسسة. كما أنّ الدعم الإداري ودعم أعضاء هيئة التدريس للتخطيط الإستراتيجي يُحسن بمدى عمق تطبيق هذه النشاطات.
- **أنموذج صنع القرار المؤسسي:** الأسلوب الذي يجري فيه تطبيق القرار إما أن يعمل على دعم عملية التخطيط، أو يخفي مصداقيتها في عيون الدوائر الجامعية. إذ يؤدي الإداريون دوراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي عبر الحديث عن العملية، وإشراك حاملي الأسهم، وضمان التقدم المناسب.

**عناصر التخطيط الإستراتيجي:**

تتضمن عناصر التخطيط الإستراتيجي للجامعات ما يلي: (الروسان، 1998)

- تحليل عناصر البيئة المحيطة الداخلية والخارجية.
- تحليل وتحديد المصادر اللازمة (معونات، تسهيلات وغيرها).
- تحليل الفرص التنافسية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- تحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة.

- صياغة الأهداف (حاليًا ومستقبليًا).

- صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف.

- إجراء عمليات التحسين أو التطوير أو الإصلاح.

**مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:**

تتمثل مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

1. **رؤية المنظمة:** تعرف الرؤية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي وجبّة وأبو بكر، 2002، 87). وتبين الرؤية إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة مستقبلاً، فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي إنطباعاً أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والتفاعل بين هذه الأعمال، وهكذا تستطيع أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل (إدريس والغالبي، 2011).

2. **تحديد رسالة المنظمة:** والرسالة وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيًا (عوض، 2001). وهي عبارة عن الغرض من وجود المنظمة، وهي التي تجيب على سؤال لماذا وجدت المنظمة، وينبغي عند صياغتها أن يراعى إظهار تميز المنظمة عن غيرها وان توضح الخصائص والفلسفات

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

المميزة للمنظمة التي تعتبر جوهرية لها أو متميزة بها عن غيرها، وينبغي أن تحدد الرسالة علاوة على نوع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة حجم ونطاق هذه الأعمال ومجال عملها الجغرافي ودرجة التنوع في أعمالها وسوقها وعملائها، ويجب أن تكون صياغة الرسالة جيدة ودقيقة لتساعد رجال الإدارة في بلورة سياسات المنظمة وأهدافها والخطط الاستراتيجية (بدر، 1994). ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساته" (السالم، 2005، 71).

3. **تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل:** تأتي هذه المرحلة عادة بعد إجراء التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة، إذ توضع أهداف طويلة المدى تمتد من سنة إلى أكثر، تبعاً لحجم التعليمات التي تناسب طبيعة عمل المنظمة. والغايات تختلف عن الأهداف في درجة عموميتها وشموليتها حيث أنها ترتبط بالنتائج النهائية للمنظمة بدرجة أكبر من الأهداف وهي عادة تستند إلى رسالة المنظمة، في حين أن الغاية قد تتجزأ إلى عدة أهداف. والأهداف يمكن تصنيفها من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى أهداف طويلة الأجل وهي تلك التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام، والأهداف السنوية والتي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة لا تزيد عن عام وتوضع بالاسترشاد بالأهداف طويلة الأجل وتعمل على تحقيقها (عوض، 2001).

4. **دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر:** وتتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أنّ المنظمة ليس لها تأثير عليها. وتعد دراستها أمرًا ضروريًا عند وضع

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الاستراتيجية حيث أنّ هذه الدراسة تكشف للمنظمة الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من آثارها (إدريس والمرسي، 2002).

5. **دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف:** وتتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة (الثقافة) السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية الفنية والإنسانية (عوض، 2001). ويهدف إجراء تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنظمة بغية مقاربة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية ومحاولة تكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات من خلال محاولة الاستخدام الأمثل لعناصر قوة المنظمة في استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية.

6. **تحديد البدائل الاستراتيجية:** وتأتي هذه المرحلة بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، حيث يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة.

7. **اختيار الاستراتيجية المناسبة:** والاستراتيجية المناسبة هي تلك التي تتلاءم مع ظروف المنظمة والعوامل البيئية المحيطة، وقد ذكرت خطاب (1985) مجموعة عوامل تؤثر في عملية الاختيار الاستراتيجي منها:

- إدراك المديرين لمدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.
- اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة.
- الوعي الإداري بالنسبة لاستراتيجيات المنظمة التي استخدمت في الماضي.
- علاقات القوة والنفوذ بين المديرين.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- تأثير المستويات الإدارية على عملية الاختيار الاستراتيجي.
- عامل الوقت.

ويلاحظ أنّ اختلاف عدد الخطوات أو مسمياتها بين الكُتّاب لا تعني عدم الاتفاق على جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا الجوهر يتمحور حول ضرورة تحديد رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف التي من شانها تحقيق الرسالة، وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجية المثلى لتحقيق الأهداف، والمتابعة والتقييم لعملية التنفيذ، وغير مهم ترتيب هذه الخطوات فيجب فهم أنّ هذه الخطوات متداخلة ومترابطة وتؤثر في بعضها البعض وفي كل خطوة قد تتكشف معلومات توجب الرجوع إلى الخطوة السابقة وتعديلها.

**نماذج التخطيط الإستراتيجي:**

تتعدد أنماط ونماذج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، على اختلافها وتنوعها، وأهدافها، ويمكن الإشارة إلى بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تقوم المنظمات بتوظيفها لأجل تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه النماذج ما يأتي:

1. أنموذج SWOT الذي يركز على تحليل نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses في البيئة الداخلية، ثم تحليل الفرص Opportunities والتهديدات Threats في بيئتها الخارجية. والشكل (1) يبين ذلك.

البيئة الداخلية

| البيئة الخارجية | | نواحي الضعف (W) | نواحي القوة (S) |
|---|---|---|---|
| | الفرص (O) | معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص | توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص وأغلبها |
| | التهديدات (T) | الحد من آثار الضعف لتقليص آثار التهديدات | تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر |

**الشكل(1): أنموذج سوات (SWOT) نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات(السكارنه، 2010)**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ويتضح من هذا الشكل أنّ هناك أربعة احتمالات مختلفة يستلزم كل منها اتخاذ الإستراتيجية المناسبة لها.

2. أنموذج PEST ويقوم على تحليل المتغيرات السياسية (Political)، والاقتصادية (Economy)، والاجتماعية (Social)، والتقنية (Technological) بوصفها المتغيرات الرئيسة التي تؤثر في أداء المنظمات ضمن مدد زمنية متعاقبة، لمعرفة درجة التأثير والتأثر بين هذه المتغيرات وأدائها. وتتعدد مرة أخرى الاحتمالات في مصفوفة توازن بين هذه المتغيرات في حالة كونها إيجابية أو سلبية بالنسبة للمنظمة، وفي ضوئها يجري اختيار الإستراتيجية الملائمة.

3. أنموذج وهيلن وهنجر(Weehlen & Hunger) الذي بدأ بتحليل البيئتين الخارجية والداخلية، لينطلق منها إلى صياغة الغايات والأهداف، ووضع الإستراتيجيات والسياسات، ثم تصاغ البرامج والميزانيات والإجراءات الضمنية لتنفيذها، وينتهي بمراجعة الأداء وتقييمه). وميزة هذا الأنموذج أنه يؤكد دور التغذية الراجعة بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة،وذلك لإجراء المراجعة اللاحقة عند وضع الإستراتيجيات الجديدة أو البديلة أو الطارئة. وهيلن وهنجر ( Weehlen & Hunger,2000).

4. أنموذج بطاقة النتائج المتوازنة The Balanced Score Card الذي طوره كابلن وديفدنورتن عام (1996)، الموجه لتطوير المنظمات وتحقيق التفوق والتغيير. ويدور حول خمسة محاور هي:

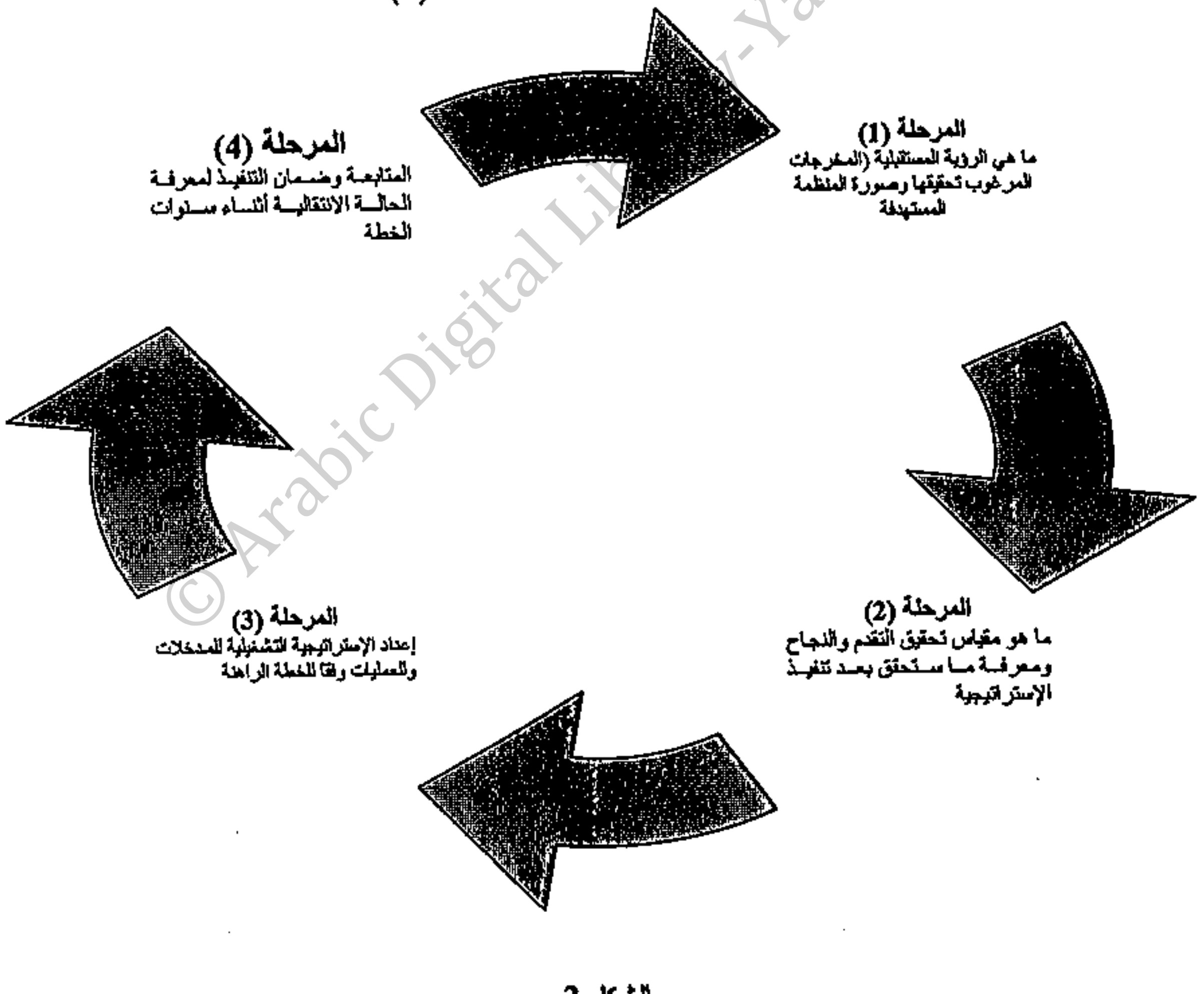
- المعرفة والاستشراف.
- المسارات والمحركات.
- إعادة هندسة العمليات.
- التطوير والتنمية.
- الشفافية والمشاركة.



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وميزة هذا الأنموذج تتمثل في تجنيب المنظمات لمرحلة التراجع والانحدار، إذ يـوفر جرعـة منشطة باعتماد المؤشرات المعنوية وغير الملموسة في التقييم ومنها: الرضا، والتمكين، والتدريب، والحفاظ على الطاقات البشرية العالية المستوى.

5. أنموذج ستيفن هاينز(Steven Hans)، ويركز هذا الأنموذج على تحقيق النجاح وليس مجرد منع الفشل، ويكون ذلك بتشجيع القادة للتعاون والمشاركة، وتمكين العاملين للإسهام في رسـم المستقبل، والحد من مقاومتهم للتغيير، وتبنيهم لأنماط جديدة من التفكير ورؤية العالم المحـيط، وإخراجهم من القوالب والصناديق المغلقة التي اعتادوا العمل فيها (هـاينز، 2001، ص18). ويتضمن هذا الأنموذج أربعة مراحل، كما يوضحها الشكل (2).




**الشكل 2**

**بيئة العمل المتغيرة ومستلزمات التكيف (هاينز، 2001)**



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**الخطة الإستراتيجية في جامعة اليرموك:**

تضمنت الخطة الإستراتيجية في جامعة اليرموك رؤية تقوم على إيجاد نظام تربوي ذي جودة عالية لتخريج كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة ولتلبي إحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية بما يتواءم مع تحقيق تنمية إقتصادية وإجتماعية مستدامة. كما تضمنت الأهداف العامة لهذه الإستراتيجية ضرورة تحسين نوعية التعليم العالي ومدى مواءمته لمتطلبات المجتمع بوضع معايير وأسس للإعتماد وضبط الجودة تطبق على مؤسسات التعليم العالي كافة وتتطابق والمعايير الدولية. وتغطي هذه الخطة أهداف الجامعة، والإجراءات التنفيذية لتحقيق هذه الأهداف، ضمن محاور أساسية ووفق مجموعة من القيم أهمها إلتزام الجامعة بالتميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتجديد والإبداع مع الحفاظ على الأصالة والهوية العربية الإسلامية، والحرية الأكاديمية، والتعددية وقيمة الفرد، والإستخدام الأمثل للموارد، والمشاركة الفاعلة في التنمية الوطنية إقتصاديًا وإجتماعيًا ومهنياً (جامعة اليرموك، 2013).

**التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الاردن:**

بين الربيعي (2007) أنّ بعض مؤسسات التعليم العالي لا تتمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية لأسباب عديدة، منها ما يلي: عدم وضوح الرؤية عند القيادات العليا والتي من شأنها توجيه الخطط الإستراتيجية نحو غاياتها وأهدافها، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية وإهمال النظرة الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير الجامعة على المدى الطويل، وتردد بعض القيادات العليا من العمل بالخطط الإستراتيجية خوفا من التغيير، ووجود فجوة بين الجهات التخطيطية والتنفيذية مما يؤدي إلى غياب التواصل والتفاهم على تحديد الأولويات واليات التنفيذ في

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الجامعة، وإتباع النمط البيروقراطي في إعداد الخطط الإستراتيجية، وعدم وضوح المهام والمسئوليات في مختلف وحدات وأقسام الجامعة.

ومن أهم المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في الاردن، كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، كما ذكرها عبد الرزاق (1994)، ما يأتي:

**أولاً:** عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي. وقد يرجع ذلك إلى حديث المديرين عن عدم توافر الوقت الكافي لديهم، وعدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط، وعدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي.

**ثانياً:** الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، وذلك للعديد من الأسباب، كصعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.

**ثالثاً:** ضعف ميزانية المؤسسة ومواردها، من حيث انخفاض ميزانية المؤسسة، وعدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي لها.

**رابعاً:** التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى المناقشات، وإلى أن وضع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير، وضرورة توافر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.

كما تقول حسن (2002) بأن من أسباب مشاكل عملية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في عدم تحقيق التوافق بين مهام التخطيط والمهارات الفردية للمديرين، حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

التفكير على مستوى المنظمة ككل، والعلاقات بين المنظمة والعوامل العديدة التي تؤثر عليها في مجال البيئة التي تعمل لها، فالقدرة على رؤية النماذج على المستوى الكلي أكثر أهمية من تشغيل أجزاء صغيرة من المعلومات لإيجاد حلول لمشاكل على المستوى الجزئي، ومن المساوئ الناتجة من عدم تحقيق هذا التوافق، هو الرجوع إلى الوراء والاهتمام فقط بالقضايا التشغيلية، وعدم القدرة على إنهاء المهام .أما المشكلة الأخيرة حسب راوية حسن فهي تتعلق بعدم إلتزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي. وإضافة إلى هذه المشاكل فهناك غياب المكافآت الممنوحة للأداء المتميز في مجال التخطيط.

والتخطيط الإستراتيجي لكي يكون ناجحًا، هناك عدة اعتبارات يجب أنْ توضع في الاعتبار منها: وجود قيادة فعالة وفريق عمل وخبراء لصياغة الإستراتيجيات، وبناء وتحديد المسؤوليات بوضوح، ووضع خطط توضيحية تفصيلية للتخطيط الإستراتيجي العام، وتوفر الدعم المادي المستمر، والمشاركة من جميع الأطراف ذات العلاقة (الروسان، 1998).

**الكفاءة المهنية:**

بدايةً لا بد من التفريق بين مفهوم الكفاية ومفهوم الكفاءة، فغالبًا ما يحدث خلط كبير بين مفهوم الكفاية ومفهوم الكفاءة وعادة يعتقد أنهما كلمتان مترادفتان، بينما الواقع أنهما مختلفتان المعنى تماماً. فكلمة الكفاءة لغويًا تعني التعادل والتناظر، كما جاء في قوله تعالى (ولم يكن له كفوًا أحد) (الإخلاص، آية: ٣). والكفاءة يقصد بها العمل والقدرة عليه وحسن تصريفه، أما الكفاية ففعلها كفى يكفي كفاية أي استغنى به عن غيره وتعني التفوق والامتياز، كما أشار الله تعالى (سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق، أو لم يكف بربك أنه على كل شيء شهيد) (فصلت،



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

آية: 53) فالكفاية هنا تعني أنّ ربك قد بين لهم ما فيه الكفاية من الدلالة على توحيده، فكمال خلق الله أبدعه سبحانه وامتاز بالتفوق فيه.

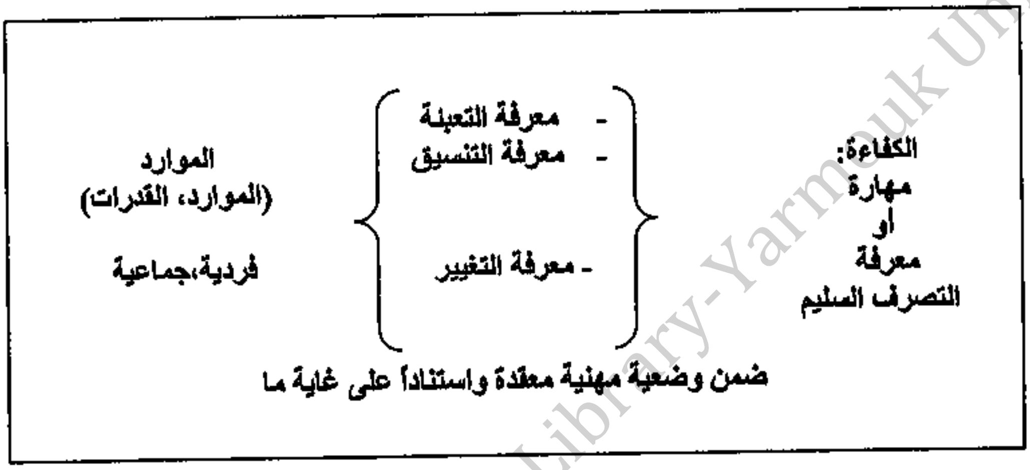
وتذكر منال فلمبان (1994) أنه يطلق على مصطلح الكفاءة باللغة الإنجليزية Efficiency أما مصطلح الكفاية فيطلق عليه Competence. والفرق بين مفهومي الكفاية والكفاءة، أنّ الكفاءة هي القدرة والاستعداد الشخصي للعمل بإتقان، في حين أنّ الكفاية معناها أوسع من ذلك فهي ممارسة عمل من الأعمال في ظل مهارات متعددة والكفاية أوسع وأشمل من الكفاءة من جوانب، فهي مرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية من جانب، ومرتبطة بالفهم السليم والإدراك التام لطبيعة العملية التربوية من جانب أخر، وفوق ذلك كله مرتبطة بالممارسة.

على الرغم من خصائص ومواصفات الكفاءة الغير محددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله، فقد فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال العشر سنوات الأخيرة وبالذات من عام (1990م) حيث برز بشكل كبير في أدبيات علم النفس، والإدارة، وغدى من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع، علوم التربية، العلوم القانونية، العلوم الاقتصادية. فعلم الاجتماع مثلًا يدرسها من منطلق فعاليتها وهو يربطها بشدة بتاريخ علم اجتماع العمل من خلال اختباره لمختلف مؤثراتها على القواعد التي ترسخ المفاهيم والثوابت الاجتماعية سارية المفعول، أما علم النفس فهو يهتم بتقييم النتائج المحققة بفضلها كما يدرس فعالياتها وغالبًا ما يربطها بالعوامل النفسية التي تتحكم فيها وتوجهها فيدرس تأثيرها فيها وتأثرها بها.

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف للكفاءة تمّ استخلاصها من نتائج أبحاثهم ودراستهم، أمثال غاي لوبترف Guy Lebotref وفليب زارفيان Phillippe Zarfian واللذان

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يعتبران من رواد الباحثين في موضوع الكفاءة. فقد عرّف لوبترف (Lebotref, 2001) الخبير العالمي المعروف الذي يساعد المؤسسات والمنظمات لإدراج وتطوير إمكانياتهم المتعلقة بتسيير وتطوير الكفاءات على أنها "المهارة أو معرفة التصرف السليم"، وعبر عن ذلك من خلال الشكل (3):




**الشكل (3) الكفاءة حسب غاي لوبترف Guy Lebotref**

ففي هذا التعريف يقترح لوبترف أنْ يتم ربط الكفاءة بالنشاط بمعنى أنّ الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به وفي ظرف معطى، ولهذا وصف الكفاءة بأنها مهارة والمهارة تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبها فهي في الواقع استعراض للنشاطات. و يتضمن تعريف لوبترف كذلك عبارة **السليمة أو الصحيحة** فهو يشترط في المهارة أو معرفة التصرف التي يتم وصفها بأنها كفاءة أن تكون سليمة أو صحيحة وإصدار مثل هذه الأحكام لا يكون إلا من خلال التقييم فالكفاءة إذن يتم اختبارها وتقييمها خلال أداء العمل. كما يؤكد هذا التعريف على أن الكفاءة ظرفية حيث أن الكفاءة تظهر في ظروف وأوضاع مهنية معينة، هذه الظروف تمتاز بتوفر جملة من الموارد التقنية، البشرية المالية والكثير من العوائق والصعوبات التي تعرقل وتعترض الغرض الذي تسعى الكفاءة لتحقيقه فالكفاءة في نشاط ما هي إلا غاية نحو تحقيق هدف ما.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

أما زارفيان (Zarfian, 1999) أستاذ علم الإجتماع في جامعة مارن لافالي Marne la vallé ومدير أبحاث في مدرسة بوستن Ecole de boustont فقد اعتبر الكفاءة أنها أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة. ويصف زارفيان الكفاءة بأنها القدرة على حشد شبكات العمال حول نفس الأوضاع وتقاسم الرهانات والتكفل بميادين المسؤولية التي تلاؤمها.

ومن خلال هذين التعريفين الذين قدمهما كل من لوبترف وزارفيان يتضح لنا بأنه بالرغم من اختلافهما في الطرح إلا أنهما يتفقان عمومًا في العناصر التالية:

- **ربط الكفاءة بالنشاط:** غالبًا ما كانت توصف الكفاءة بأنها تطبيق عملي للمعارف النظرية أو التطبيقية غير أن هذا الوصف غير دقيق ذلك أن هناك العديد من الأشخاص الذين يمتلكون العديد من المعارف والمهارات ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها فلا يمكننا أن نحكم على كفاءة طبيب إذا لم يبرهن عليها من خلال ممارسته لنشاطه، فالكفاءة لا ترتبط بالموارد المعارف، المهارات، معرفة الذات إلا إذا استخدمت هذه الموارد في نشاط.
- **ربط الكفاءة بظروف العمل:** أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة اقتصادية تتميز بأنها متغيرة متقلبة وغير مستقرة ولهذا اعتبر لوبترف الكفاءة معرفة التصرف السليم في وضعية مهنية معقدة واعتبرها فيليب براعة معاشرة هذه الأوضاع، وهذا لا يعني أنه لا يوجد كفاءة إلا في ظروف معقدة بل أنها تظهر في شكل مجموعة من المعارف والمهارات الثابتة في ظروف هي أيضا ثابتة ومستقرة ومتوقعة، منتظرة.

ومنهم من عرّف الكفاءة بالمقدرة والأهلية، ومنهم من عرّفها بالقيام بعمل ما بمستوى معين من الأداء، ومنهم من ربط بينها وبين القدرة والأداء، ويرى جود (Good) أنّ الكفاءة هي القابلية على

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف العملية (الفتلاوي، 2003).
وتعرف بخش (1986) الكفاءة بأنها القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأفعال أو الأقوال، وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالًا مباشرًا بمجال معين وتؤدى بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال.

ويعرف الباحثان هيلد وريز (Held and Riss, 1998) المشار إليه في الحبيب والجيلالي (2009) الكفاءة المهنية بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع.

وعرفها الشهري (2003) بأنها ذلك المضمون من المهارات والمهمات والوظائف التي على أي صانع قرار أن يمتلكها او ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية تامة، وهي تشكيلة من مقدرات ومهارات، يستخدمها الفرد من أجل توظيف ما يلائم منها للتكيف مع الوضعيات الجديدة ومواجهة مختلف المواقف والمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. وعرفها ويلسون (Wilson, 2003) بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والإتجاهات التي توجه سلوك العاملين الفاعلين، وتساعدهم في أداء عملهم بمستوى معين من التمكين.

**مفهوم المهنة**

تتفاوت المهن في مستواها بين أن تكون مهن أو وظائف راقية تحتاج إلى تخصص قائم على دراسة عليا كالطب والمحاماة والمحاسبة والتدريس الجامعي وإدارة الشركات أو غيرها مما يمكن أن يندرج في إطار تلك الوظائف التخصصية، إلى أن نأتي إلى المهن أو الوظائف البسيطة والتي لا تحتاج إلى تخصص أو دراسة من أي نوع وإنما يلزم لها خبرة وتدريب بسيط أو يكون العمل فيها تحت

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

إشراف الغير، وبين المهن الراقية والمهن البسيطة غير الراقية، توجد طوائف أخرى من المهن والوظائف المختلفة (عبدالله، 1996). فالمهنة هي مجموعة الأعمال المتشابهة إلى حد ما في واجباتها وطبيعتها، والتي تتطلب معرفة متخصصة ومهارة مكتسبة، والتي يتعيش منها الإنسان (طه، 1988). والمهنة في التصنيف المهني تعني نوع العمل الذي يؤديه الفرد، أي مجموع الواجبات التي يؤديها هذا الفرد، فالطبيب صاحب مهنة، والقاضي صاحب مهنة، والمهندس صاحب مهنة وكذلك الحال بالنسبة للمعلم وكاتب الحسابات وغيرهم (القاسم، 2001). ويطلق البعض مصطلح المهنة عل كل جماعة تنظيم في نقابة، والمهنة ترتكز أساساً على مجموعة من المعارف المنسقة المنظمة في ضوء المشكلات المتميزة الخاصة في الممارسة والتطبيق في مجال نشاطها، والممارسة تميز المهنة عن مجرد البحث المحض (عبدالمقصود وأحمد وأحمد والشخيبي، 1991). وإنّ وضع المرء في المهنة التي تناسبه من العوامل التي تساعده على الاتزان الذاتي والاجتماعي، على اعتبار أنّ المهنة هي الهدف الذي يسعى إليه الفرد لكي يصبح عضواً في المجتمع مستقلاً عن أسرته، فإذا لم تحقق المهنة للفرد الاستحسان الاجتماعي الذي ينشده فإن سعادته لا تتحقق وبالتالي سيترتب على ذلك انخفاض إنتاجيته وعدم إحساسه بالاطمئنان، وعلى العكس من ذلك فعندما تكون المهنة مناسبة لمن يعمل فيها فيكون قادراً على التفوق فيها والترقي إلى أعلى قمة من سلم وظيفته مهنته (الداهري، 2005).

ولعل من أبرز حاجات الفرد ودوافعه في المجالات المهنية ما يأتي كما يوضحه (القاسم، 2001):

- الحاجة إلى التوافق نفسياً ومهنياً واجتماعياً، والشعور بالثقة في النفس والتقدير والقبول.
- الحاجة إلى ضمان حياة كريمة ماديًا ومعنويًا.
- الحاجة إلى العمل في ظروف بيئية تنسجم مع إنسانية الفرد.
- الحاجة للأمن وخاصة ما يتعلق بمستقبل المهنة والشعور بالانتماء للمؤسسة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- الحاجة لفهم أهداف المؤسسة واستيعابها وفهم دور الفرد فيها.

- الحاجة إلى تحقيق النمو الوظيفي والترقي.

- الحاجة إلى التعبير عن الرأي والتظلم.

ونجاح الفرد في مهنته لا يتوقف فقط على ما لديه من ذكاء وثقافة وقدرات مهنية خاصة بل يتوقف كذلك على ما لديه من سمات شخصية، خلقية، واجتماعية، ومزاجية أي انفعالية أيضاً (عبد الله، 1996).

ويتضح مما سبق أنّ لكل مهنة ظروفها الخاصة ومتطلباتها ومقوماتها وأنّ الشخص أثناء مزاولته لمهنته يجب أن يكون واعياً بذاته المهنية وهل هي تتلاءم مع متطلبات هذه المهنة أم لا وهو بذلك أنه يتعرف على مفهوم ذاته المهنية.

**مفهوم الكفاءة المهنية:**

يعرف النمري (1986) الكفاءة المهنية بالحد الذي وصل إليه الموظف في أداء العمل وإتقانه. ويرى يونس (1997) أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحس حركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهّمة أو عمل معّقد على أكمل وجه. وللكفاءة المهنية أكثر من بعد، تتدرج جميعها في النهاية تحت بعدين رئيسين، بعد معرفي وبعد أدائي، وتتضمن الكفاءة أيضًا بعدين أساسين أحدهما كمي يشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، والآخر كيفي يعبر عن ما تتضمنه تلك النسبة من دلالات تحمل معاني الجودة والاكتفاء. ويذكر عبد الجواد ومتولي (1991) أنّ مفهوم الكفاءة المهنية مفهومًا متسعًا يشتمل



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

على الأقل على ثلاثة أبعاد هي :المعلومات، والمهارات، والاتجاهات. والجدول (1) يلخص مكونات الكفاءة المهنية.

**جدول (1)**

**عناصر الكفاءة المهنية**

| معلومات | مهارات | اتجاهات |
|---|---|---|
| – مجالات أكاديمية<br>–علاقات متداخلة<br>– قيم | –أداء مهارات نفس حركية<br>–التفاعل مع الآخرين | –ميل ذاتي نحو ممارسة المهنة<br>–التزام عاطفي<br>–الاستعداد للتعرف مهنيًا |

من خلال التعريفات السابقة وجد أنّ الكفاءة المهنية هي القدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة على الوجه المطلوب وبشكل متقن. كما أنّ الكفاءة المهنية تتشكل نتيجة توفر عدة مهارات ومعارف.

ويصنّف السيد (2007) الكفايات المهنية إلى أربعة أنواع هي:

1. الكفايات المعرفية:Cognitive Competencies وتشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله.
2. الكفايات الوجدانية:Affective Competenciesوتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته، وهذه الكفايات تُغطي جوانب متعددة مثل: حساسية الفرد وثقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

3. الكفايات الأدائية:Performance Competencies وتشير إلى كفاءات الأداء التي يُظهرها الفرد وتتضمن المهارات النفس حركية كتوظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم وإجراء العروض العملية ... الخ) وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصّله الفرد سابقًا من كفايات معرفية.

4. الكفايات الإنتاجية:Consequence or Product Competencies تشير إلى أثر أداء الفرد للكفاءات السابقة في الميدان.

وقام مغربي (2008) بتصنيف الكفاءة المهنية في خمسة أبعاد وهي:

**البعد الأول: الكفاءة المعرفية:** ويقصد بها المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء المدير في شتى مجالات عمله.

**البعد الثاني: الكفاءة الشخصية:** ويقصد بها سمات المدير الانفعالية وأخلاقياته، مثل القدوة الحسنة، والوقار والهيبة، والحلم والأناة، وتمسكه بأخلاقيات المهنة، والتقيد بمواعيد العمل.

**البعد الثالث: الكفاءة المهارية أو الأدائية:** ويقصد بها المهارات الإدارية التي يجب توافرها في المدير لكي يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه لتحقيق أهدافه التربوية والتعليمية. مثل قدرته على التخطيط، وإدارة المؤسسة، واستثارة دافعية العاملين، وتمكّنه من توظيف المواد المتاحة، ومراعاته للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية، وغيرها.

**البعد الرابع: الكفاءة الإنتاجية:** ويقصد بها أثر أداء المدير في سلوك العاملين، مثل مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة، ومستوى حفزه للعاملين، وانجازاته المهنية الأخرى.

**البعد الخامس: الكفاءة الاجتماعية:** ويقصد بها قدرة مدير المؤسسة على التوافق الاجتماعي، وحسن التعامل والتعاون مع الآخرين، ومدى تفاعله مع العاملين والمجتمع من حوله.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وانطلاقاً من المفهوم الواسع للكفاءة المهنية، وأنّ مكوناتها الثلاثة (المعلومات والمهارات والاتجاهات) ليست جامدة وإنما متغيرة ومتفاعلة وتتفاوت في معدلات تغيرها، فالاتجاهات تتغير ببطء خاصة إذا كانت تمثل جانبًا من الهوية الذاتية للممارس، بينما تتغير المعلومات والمهارات المهنية بسرعة أكبر نظرًا للانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتقني الذي يتميز به عصرنا الحالي. لذا فإنّ الكفاءة المهنية تتطلب من الأفراد أن يظلوا على اطلاع واسع على التطورات الحديثة في مجالهم، فالتعليم الذاتي والمستمر مطلب مهم للأفراد لكي يظلوا محتفظين بكفاءتهم المهنية (عبد الجواد ومتولي، 1991).

ويلاحظ أنّ الكفاءة المهنية تُعد الغرض النهائي لعملية تكوين وإعداد وتدريب الأفراد على المهنة، حيث تبدأ عملية التكوين المهني ببناء الكفاءة المهنية من خلال الإعداد في المعاهد والكليات، واستمرار عملية التنمية والتحسين والتطوير من خلال التدريب أثناء الخدمة وتنتهي العملية بقياس وتقويم الكفاءة المهنية أثناء العمل.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية وقد تم تلخيص هذة الدراسات من خلال الاطلاع على بعض أطروحات الدكتوراة ورسائل الماجستير والابحاث العلمية المنشورة في المجلات العلمية وعلى شبكة الانترنت، العربية والأجنبية وقاعدة البيانات (ERIC) و(EBESCO) في مكتبة جامعة اليرموك، وتمّ عرضها وفقاً للترتيب الزمني بدءاً بالأقدم فالأحدث، كما يلي:

**القسم الأول: الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي:**

أجرى فارانت وآفونس (Farrant and Afones, 1997) دراسة في جامعة كيب تاون في جنوب أفريقيا هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي وأهدافه في ظل الأنماط التخطيطية السائدة. واستخدم الباحث المنهج التحليلي للبيانات المرتبطة بالخطة الإستراتيجية في جامعة كيب تاون، وكان سبب اختيارها أنها تلقت دعماً مادياً منذ العام 1991 من دول أوروبا للقيام بالتخطيط لغايات التطوير والتحديث، وقد تمّ تحليل الخطة والنشاطات والإجراءات التي رافقت تطبيقها خلال ستة سنوات، حيث بينت نتائج الدراسة قيام الخطة من خلال إعادة هيكلة أدوار الإدارات الجامعية بهدف التخلص من الازدواجية، أدى نشر الخطة وتعميمها إلى قيام العديد من الباحثين بمناقشتها واقتراح تعديلات عليها، اسهمت الخطة في تطوير الممارسات الإدارية لدى العاملين، وتحسين عملية إدارة الموارد البشرية والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة الى ان التخطيط الاستراتيجي للجامعة لم يطور برنامج الدراسات العليا، كما اشارت نتائج الدراسة الى

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وجود العديد من المعيقات والتهديدات تمثلت بعدم تحديد أولويات العمل في الخطة، والتدخل الحكومي المستمر في الخطة، والظروف السياسية والاقتصادية التي تعيق تنفيذ الخطة بشكل موسع.

وأجرى كريمادس (Kriemadis, 2000) دراسة في بريطانيا هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في اقسام التربية الرياضية بالجامعات البريطانية الحكومية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الرئيسية التي تعيق أو تحبط التخطيط في هذه الكليات. تكونت عينة الدراسة من (37) مدير دائرة، ورئيس قسم، وعضو هيئة تدريس يعملون في كليات التربية الرياضية في أربعة جامعات حكومية في لندن. ولجمع بيانات الدراسة تم اعداد استبانة تكونت من 56 فقرة موزعة على: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعوامل التخطيط ومدة التخطيط. وأظهرت النتائج أنّ (58.8) من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن على المخططين الإستراتيجيين في مجال التعليم البريطاني أن يقوموا بإعداد خطط طويلة الأمد من (10-15) سنة، ووجود ضعف في الرؤية العامة لنقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر عند وضع الخطط الإستراتيجية في التعليم العالي البريطاني، كما أشار (73%) من أفراد عينة الدراسة أن الخطة لم تقم بتقييم الأداء على أساس دوري أو ضمن إطار زمني محدد.

وأجرى بادو (Badu, 2001) دراسة في غانا هدفت إلى الكشف عن المعيقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الغانية، وخصوصًا في المكتبات الجامعية الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (85) عضو هيئة تدريس و (182) موظفًا يعملون في المكتبات، في خمس جامعات حكومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المقابلات الشخصية مع اعضاء هيئة التدريس وتوزيع استبانة على الموظفين، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت نتائج الدراسة، عدم فاعلية الخطط الموضوعة للمكتبات بسبب عشوائية الإجراءات، وضعف التمويل الخاص بإنشاء قاعدة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

بيانات تختص بالعاملين، ومركزية التخطيط والتنفيذ مما يعيق حرية حركة الموظفين وإبداعهم، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا، مما يجعل التخطيط عملية صعبة خاصة في مجالات التوسع وإدخال التكنولوجيا.

وأجرى حسين (2002) دراسة، هدفت الى وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، استخدم الباحث المنهج التحليلي للبيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة الى وضع تصوراً مقترحاً ركز على جوانب رئيسة أهمها: ضرورة العمل على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، والعمل على إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحقيق المتابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ، فضلاً عن تحديد الفئات المستهدفة من مؤسسات التعليم الجامعي.

وأجرى المبعوث (2003) دراسة هدفت إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة العربية السعودية في التخطيط للتعليم العالي، ثم بني على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني تصور للتخطيط الاستراتيجي كمادة دراسية في الدراسات العليا التربوية في برامج كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، وأنْ يتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسات التعليم العالي.

وأجرى دورس وكيللي وترنر (Dooris, Kelly and Trainer, 2004) دراسة في كندا بهدف الكشف عن نمط التخطيط الاستراتيجي الفعال في مؤسسات التعليم العالي الكندية. وتكونت



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

عينة الدراسة من (200) عضواً إدارياً في مختلف مؤسسات التعليم العالي. لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة طورت للكشف عن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأثرها على أعمال الجامعات. وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتميز بالديناميكية والمرونة والتجديد، كما يجب أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ثقافة المؤسسة وسياساتها، ويجب أن تحقق عملية التخطيط الاستراتيجي التغير نفسه وليس التخطيط للتغيير فقط.

وأجرت كيزار (Kezar, 2005) دراسة في الولايات المتحدة بهدف الكشف عن الخصائص العامة لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (600) إداري وأكاديمي من جامعات شمال الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام استبانة تضمت فقرات حول التخطيط، والإدارة، والحوافز، والموازنات المالية، والتنظيم، وإدارة المعلومات. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن هناك تسعة خصائص لعملية التخطيط الاستراتيجي وهي: الرؤية والقيم المشتركة للعمل، واستخدام أسلوب الحوافز والجوائز لإدارة العمل، والتخطيط المسبق والمرحلي، ودعم الوكالات والمراكز الخارجية، والتمكين، والتفويض، والأولويات وتسلسل القيادة، ومرونة النمط القيادي، ونظم إدارة المعلومات الفعالة.

وأجرى آل الشيخ (2005) دراسة هدفت الى تقديم بعض الحلول والمقترحات لمواجهة التحديات التي تعترض تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، اعتمد على قائمة أعدها ستيرلنج (Sterling, 2003) بناءً على خبرات العديد من المدراء التنفيذين، وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون لتساعد المسئولين عن التخطيط الجيد في مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، توصلت الدراسة الى جملة من الحلول تمثلت بالحرص على وضع خطة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

استراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي، وقدراتها وإمكانياتها، والحرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ. وتحقيق التوافق بين نظم المعلومات الإدارية، والخطة الاستراتيجية.

وأجرى الدهدار(2006) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي، مثل التخطيط الاستراتيجي، ومعدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي، كمتغيرات مستقلة وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجه الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من (165) فردا من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد عرض البيانات وتحليلها خلص الباحث الى عدة نتائج منها: أنّ (50%) من افراد العينة اشاروا الى أنّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية. وأنّ نسبة (55.1%) من افراد العينة اشاروا الى ان القيام بالتخطيط الاستراتيجي يوكل للجان استشارية خارجية. كما اشارت نتائج الدراسة الى ان ادارات الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة اكبر من الاداريين .

وأجرى الدجني (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة. تكون مجتمع الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس . لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: مدى

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي، درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ودرجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية. وأظهرت نتائج الدراسة بأن (79.9%) من استجابات أفراد الدراسة أكدوا بأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن ما نسبته (75.8%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة. كما اشارت نتائج الدراسة الى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

وأجرى رهيمانيا وبوزسكرونيكس وشارب (Rahimania, Polyschronakis and Sharp, 2009) دراسة في إيران، هدفت إلى وضع إطار مفاهيمي لتقييم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الإيرانية عبر تحليل خطط وأعمال الجامعات الإيرانية الإستراتيجية. تكونت عينة الدراسة من (30) عميد كلية ونوابهم ورؤساء الأقسام في جامعة طهران الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة أجريت مقابلات مع أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل وثيقة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة في ضوء سياسات التعليم العالي الإيرانية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسات التعليم وخصوصًا التغييرات الجديدة، وقلة النظم والسياسات التنفيذية المتضمنة في الخطة على شكل خطوط عمل عريضة، ووجود مشكلة التمويل في مجالات إدارة الموارد البشرية وتحديث المناهج والمرافق، وانحصار عملية اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا دون أخذ دور فاعل في عملية التطبيق العملي، فضلاً عن عدم اعتماد الخطة على مسار زمني محدد لبدايتها ونهايتها.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وأجرى ريتشاردز (Richards, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى نجاح مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية. تكونت عينة الدراسة من ست مؤسسات تعليم عالي، مثلت ثلاث منها الكليات التي تعتمد نظام العامين الدراسيين وثلاث أخرى تعتمد نظام الأربع سنوات. تم استخدام منهجية البحث النوعي القائمة علـى تحليـل الوثائق ومراجعة الأداء. بينت نتائج الدراسة أن الجامعات الأمريكية تطبق التخطيط الاسـتراتيجي بشكل كبير عبر تنفيذ البرامج والخطط قصيرة الأمد وطويلة الأمد، وتشجيع النـشاطات القياديـة الإبداعية، وربط برامج التخطيط الاستراتيجي المطبقة بثقافة المؤسسة و مناخهـا الإداري العـام، وتنفيذ برامج التقويم والمتابعة المستمرة لمواجهة المعيقات الإدارية والفنية والمالية.

وأجرى العمري وسلامه (Al- Omari and Salameh, 2009) دراسة في المملكة الأردنية الهاشمية هدفت الى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني. تكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) إداريًا في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الدراسي الأول من السنة الأكاديمية 2007- 2008. استخدم الباحثان في هذه الدراسة استبانة تضمنت (42) فقرة توزعت على خمسِ مجالات هي: أهمية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى المشاركة، وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي. اظهرت نتائج الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الإستراتيجي، وأن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعًا لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الإستراتيجي كان فعلاً بنسبة متوسطة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وأجرى الحوسني (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مراحل عملية التطبيق الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الوظائف التالية: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام في ديوان عام الوزراة والمناطق التعليمية، وذلك في العام الدراسي 2007/2006، والبالغ عددهم (728) فردًا. وتمّ اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فردًا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من (56) فقرة موزعة على ستة مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، اظهرت نتائج الدراسة الى ان درجة تطبيق مراحل عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تطبيق مراحل عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي.

**القسم الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءة المهنية:**

قام سيمون وسوليمان (Simon and Soliman, 2003) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الى تقويم الكفاءة والفاعلية التدريسية للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر طلاب المؤسسات التربوية العليا. لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبيان مكون من ثماني أسئلة بغرض التعرف على آراء عينة من الطلاب حول الفاعلية التدريسية لـــ (7) من الأساتذة المتفاوتون في الكفاءة والفاعلية التدريسية (وفقاً للتقارير الرسمية الخاصة بتقويم مستوى أدائهم) الذين يقومون بتدريس بعض المقررات العلمية لهم وهو مقرر(MIS) وهو مختصر لمقرر إدارة نظم المعلومات

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Management Information Systems على مدار ثلاث فصول دراسية متتالية، وقد تضمنت الأسئلة بعض الجوانب الخاصة بأداء أستاذ المقرر مثل: القدرة على التواصل، الاتجاه نحو الدارسين، غزارة وكفاءة المادة العلمية، المهارات التدريسية، العدل والموضوعية، المرونة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة بين أراء الطلاب في جوانب الأداء التي حددتها أسئلة الاستبيان في كل من التطبيقين القبلي والبعدي.

وقام شاهين (2004) بدراسة هدفت إلى توضيح أدوار عضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، وتوضيح متطلبات جودة التعليم العالي وعلاقتها بأدوار أعضاء هيئة التدريس، وبيان وسائل التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية وانعكاسها على جودة التعليم، وبيان الاستراتيجيات الفعالة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس. واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات والاتجاهات في هذا المجال. وأظهرت نتائج الدراسة الى مجموعة من النتائج والمقترحات أهمها: إنشاء مراكز للتطوير المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، واعتماد الاشتراك في الدورات التطويرية كبند من بنود الترقيات في الجامعات، وتعميم ثقافة الجودة والتطوير المهني بين العاملين

وقام الحكيمي (2004) بدراسة هدفت إلى إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي، ومعرفة أكثر الكفاءات المهنية تفضيلاً لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بجامعة أم القرى فرع الطائف، كما هدفت إلى الكشف عن المتغيرات التي يمكن أنْ يكون لها تأثير في الأحكام الصادرة من الطلاب على الكفاءة المهنية المتطلبة لمعلمهم. تكونت عينة الدراسة من (210) طالباً. لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام قائمة الكفاءات المهنية والمشتملة على (6) كفاءات رئيسة و(75) كفاءة فرعية.اظهرت نتائج الدراسةوجود فروق في درجات تفضيل طلاب الجامعة



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي، وتميل جميعها إلى ضرورة توافر متطلبات قائمة الكفاءات للأستاذ الجامعي. ووجود فروق بين طلاب الكليات النظرية والكليات العملية في متوسطات درجات تفضيل الكفاءات المهنية (الإعداد للمحاضرة وتنفيذها، وأساليب الحفز والتعزيز) لصالح الكليات العملية، أما بقية الكفاءات موضع الدراسة فلم توجد فيها فروق بين نوعي الكليات. وكذلك اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين وجهات نظر طلاب المستوى الأول والأخير بالجامعة في درجة تفضيل الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي.

وقام علي (2004) بدراسة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، هدفت إلى تناول أهم وظائف وخصائص أعضاء هيئة التدريس، وأساليب وآليات تنميتهم وتطويرهم، من خلال استعراض الخبرات والاتجاهات الحديثة والمعاصرة في هذا المجال. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي وذلك باستعراض الخبرات والإتجاهات الحديثة والمعاصرة في هذا المجال، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ وجود الادارة العليا يحقق أكبر فعالية في تنمية أعضاء هيئة التدريس ويحقق خططها وبرامجها، ومنسقون لديهم الوقت والصلاحيات الكافية للعمل على تقديم الدورات والحلقات الدراسية والنصح والمشورة للهيئة التدريسية وغيرها من وسائل وآليات التنمية المهنية.

وأجرت أليس (Ellis, 2005) دراسة هدفت للتعرف على مستوى الفاعلية المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات البريطانية. تكونت عينة الدراسة من (55) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التمريض في جامعة ليدز البريطانية. واستخدمت الباحثة الإستبانة والمقابلة المقننة في عملية جمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة الى إن التصورات الذاتية حول الفاعلية الذاتية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في بريطانيا تراوحت بين درجة

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

متوسطة إلى مرتفعة وإن هناك بعض العوامل المؤسسية ذات العلاقة بالكلية وبالجامعة تؤثر على مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

وأجرى بلانز فيجرت (Platz-Wiechert, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أبعاد نمط الشخصية القيادية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الطب في أربع جامعات أمريكية. تكونت عينة الدراسة من (164) من رؤساء الأقسام الأكاديمية اللذين تم اختيارهم عشوائياً من كلية الطب. واستخدمت الدراسة المنهجية النوعية والكمية في عملية جمع البيانات. استخدمت الدراسة الإستبانة في عملية جمع البيانات أشارت النتائج لوجود علاقة بين نمط الشخصية القيادية وبين النزعة نحو النمو المهني الذاتي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وإن هناك فروق تعزى إلى الخبرة في قوة هذه العلاقة وأشارت النتائج إلى إن نمط الشخصية القيادية أحد عوامل التنبؤ المهمة لنزعة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس نحو النمو المهني.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## تعقيب الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنّ سائر الباحثين اتفقوا على أنّ استخدام التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج أفضل وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها. كما أنّ استخدام التخطيط الاستراتيجي يساعد في بناء خطط قادرة على تلبية الاحتياجات المؤسسية. وأكدت بعض الدراسات أنّ مستوى الكفاءة المهنية يكون متوسط إلى مرتفع، وأنّ هناك بعض العوامل المؤسسية ذات العلاقة بالجامعة والكلية تؤثر على مستوى الفاعلية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات. وتفصيل ذلك كالآتي:

- هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي وأهدافه ودرجة ممارسته في الجامعات والمؤسسات التعليمية، ومدى نجاحها في تطبيقه لمواجهة التحديات المستقبلية، وتحقيق الميزة التنافسية، كدراسة فارانت وآفونسو (Farrant and Afones, 1997)؛ ودراسة الدجني (2006)؛ ودراسة ريتشاردز (Richards, 2009)؛ ودراسة العمري وسلامه (Al- Omari and Salameh, 2009)؛ ودراسة الحوسني (2009)؛ دراسة الدهدار(2006).
- هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن العوامل الرئيسية التي تعيق أو تحبط التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، كدراسة كريمادس (Kriemadis, 2000)؛ ودراسة بادو (Badu, 2001)؛ ودراسة المبعوث (2003).
- هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن نمط التخطيط الإستراتيجي الفعال في مؤسسات التعليم العالي، كدراسة دوريس وكيللي وترنر (Dooris, Kelly and Trainer, 2004)؛ ودراسة حسين (2002)؛ ودراسة كيزار (Kezar, 2005)، ودراسة آل الشيخ (2005)؛ ودراسة رهيمانيا وبوزسكرونيكس وشارب (Rahimania, Polyschronakis and Sharp, 2009).



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- هدفت بعض الدراسات إلى تقويم الكفاءة والفاعلية التدريسية للأساتذة الجامعيين، وكذلك مستوى الفاعلية المهنية لرؤساء الأقسام، كدراسة سيمون وسوليمان (Simon and Soliman, 2003)، ودراسة أليس (Ellis, 2005).
- هدفت بعض الدراسات إلى توضيح متطلبات جودة التعليم العالي وعلاقتها بأدوار أعضاء هيئة التدريس، وأهم وظائف وخصائص أعضاء هيئة التدريس، وأساليب وآليات تنميتهم وتطويرهم كدراسة شاهين (2004)؛ ودراسة علي (2004).
- هدفت بعض الدراسات إلى معرفة أكثر الكفاءات المهنية تفضيلاً لدى الأستاذ الجامعي، كدراسة الحكيمي (2004).
- هدفت دراسة بلاتز فيجرت (Platz-Wiechert, 2010) إلى الكشف عن أبعاد نمط الشخصية القيادية وعلاقتها بالكفاءة المهنية.

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للإستبانة كأداة، في حين تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة المستخدمة، وفي أنها تناولت موضوعين هما التخطيط الإستراتيجي والكفاءة المهنية في آن واحد.

وما يميز الدراسة الحالية أنه لا توجد أية دراسة بحثت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، كما تتميز هذه الدراسة بدراستها لفاعلية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً دقيقا لمنهج الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والطريقه والإجراءات والمعالجات الاحصائية اللازمة للتوصل الى النتائج.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي المدعم بالإحصاءات الميدانية، حيث يساعد في التعرف على تقدير استجابات افراد العينة على التخطيط الاستراتيجي وعلاقتة بالكفاءة المهنية لدى القادة الاكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك للعام الدراسي 2013/2012م، حيث بلغ عددهم (318) (110 أكاديميين، و208 إداريين) (جامعة اليرموك،2013).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (117) قائدا أكاديمياً وإدارياً يعملون في جامعة اليرموك للعام الدراسي 2013/2012م، قامت الباحثة باختيارهم بالطريقة الطبقية، ويشكلون ما نسبته (36.7%) من مجتمع القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. ويبين الجدول(2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**جدول (2)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك حسب المتغيرات المستقلة**

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 91 | %77.8 |
| | أنثى | 26 | %22.2 |
| المجموع | | **117** | **%100** |
| الخبرة | أقل من 10 سنوات | 19 | %16.2 |
| | 10 سنوات فأكثر | 98 | %83.8 |
| المجموع | | **117** | **%100** |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 65 | %55.6 |
| | دراسات عليا | 52 | %44.4 |
| المجموع | | **117** | **%100** |
| الوصف الوظيفي | قائد اكاديمي | 45 | %38.5 |
| | قائد اداري | 72 | %61.5 |
| المجموع | | **117** | **100** |

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير اداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة للكشف عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءة المهنية في جامعة اليرموك وذلك بالإعتماد على دراسة الأدب النظري والإطلاع على الرسائل العلمية ذات العلاقة بالدراسة مثل دراسة الدجني (2006)، ودراسة الحارثي (2006)، ودراسة الزق (2009)، وكذلك من خلال اخذ اراء أهل المعرفة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

والخبرة اللذين يعملون في الحقل التربوي، عن طريق توزيع الاستبانة عليهم وطلب تعليقاتهم عليها بحذف او اضافة او تعديل. وقد تكونت الإستبانة في بدايتها من (41) فقرة، موزعة على قسمين، تضمن القسم الأول التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك والذي اشتمل على (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (سياسات وأهداف الجامعة، رؤية الجامعة، رسالة الجامعة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة)، واشتمل القسم الثاني الخاص بمستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك ويتكون من (17) فقرة، والملحق (أ) يبين الأداة بصورتها الأولية.

**صدق أداة الدراسة:**

للتأكد من صدق الأداة، قامت الباحثة بعرضها بما تتضمنها من فقرات على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من اعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (16)عضو هيئة تدريس، انظر ملحق (ج)، وطلب منهم ابداء الرأي في الاداة من حيث:

- مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له.
- دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
- اضافة فقرات او حذف غير المناسب منها.
- أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة.

تكونت أداة الدراسة من (41) فقرة بصورتها الاولية والملحق (أ) يبين ذالك، وقد تم الاخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف وإضافة بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعض والفقرات، فقد كانت الملاحظات قليلة حول الاستبانة تمثلت بتوحيد الكلمات المفتاحية للفقرات،

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة بعض الكلمات او حذف بعض الكلمات من الفقرات لوضوح المعنى . فعلى سبيل المثال: تمّ تعديل فقرة " رؤية الجامعة قابلة للتحقق وتمتاز بالواقعية " لتصبح " تمتاز رؤية الجامعة بالواقعية و قابليتها للتحقيق " وفقرة " يحترم النظام ويضع نفسه مكان الآخرين في اعترافه بحقوقهم " لتصبح " يحترم العميد/ المدير النظام والتعليمات"

وتم حذف فقرتين من القسم الثاني الخاص بمستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك وهما "يترجم رؤية إدارته إلى خطة تنفيذية بإشراك العاملين معه" وفقرة "يبني إستراتيجية تطويرية لإدارته بناءً على نتائج التقويم" . كما تم اضافة (3) فقرات وهي: الفقرة الاولى تم اضافتها الى مجال رؤية الجامعة وتنص " تمتاز رؤية الجامعة بالشمولية "، اما الفقرة الثانية والثالثة تم اضافتها الى القسم الثاني الخاص بمستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك وتنص "يُشرك العميد/ المدير العاملين معه في إعداد خطة تنفيذية لرؤيته الاداريه" " يستفيد العميد/ المدير من نتائج التقويم في إعداد إستراتيجية تطويرية لوحدته الإدارية ".اعتمدت الباحثة الاستبانة بصورتها النهائية. حيث تكونت من (42) فقرة موزعة على قسمين هما: القسم الأول خاص بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك تكون من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (سياسات وأهداف الجامعة، رؤية الجامعة، رسالة الجامعة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة)، والقسم الثاني المتعلق بمستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك تكون من (17) فقرة. كما ضمنت الإستبانة سؤالين. أحدهما يتعلق بدور القائد الأكاديمي والإداري في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة، والسؤال الثاني يتعلق بكيفية إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الإستراتيجي. والملحق (ب) يبين الاستبانه بصورتها النهائية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتقدير ثبات الاستقرار عن طريق اختيار عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) فرداً تم تطبيق اداة الدراسة عليهم عن طريق الاختبار واعادة الاختبار (test–retest)، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الاول والتطبيق الثاني وقد بلغ معامل الارتباط (بيرسون) للاستبانة ككل(0.88) وللكفاءة المهنية (0.90)

كما تمّ حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت قيمتة للاداة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (0.96) وللكفاءة المهنية (0.95) واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذة الدراسة، والجدول (3) يبين هذة المعاملات .

**جدول (3)**

**معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية**

| المجالات | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|---|---|---|
| سياسات وأهداف الجامعة | 0.88 | 0.92 |
| رؤية الجامعة | 0.84 | 0.88 |
| رسالة الجامعة | 0.86 | 0.90 |
| تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة | 0.87 | 0.92 |
| التخطيط الاستراتيجي ككل | 0.88 | 0.96 |
| الكفاءة المهنية | 0.90 | 0.95 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**المعيار الإحصائي:**

اعتمدت الباحثة المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما يأتي:

- 1- أقل من 2.33 بدرجة متدنية.
- 2.33 -3.66 بدرجة متوسطة.
- 3.76 -5.00 بدرجة مرتفعة.

**إجراءات الدراسة:**

لتحقيق اهداف الدراسة فقد اتبعت الباحثة الاجراءات التالية:

- الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تم اعداد اداة الدراسة بصورتها الاولية، والتي تكونت من (41) فقرة توزعت على قسمين، التخطيط الاستراتيجي (24) فقرة والكفاءة المهنية (17) فقرة، والتي اصبحت بعد تحكيمها مكونة من (42) فقرة توزعت على قسمين، التخطيط الاستراتيجي (25) فقرة والكفاءة المهنية (17) فقرة .
- تم التحقق من صدق اداة الدراسة وذلك بعرضها على عدد من المحكمين في جامعة اليرموك، كذلك التحقق من ثبات اداة الدراسة عن طريق ثبات الاستقرار وحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا لكل مجال من مجالات الدراسة.
- تمّ الحصول على كتاب تسهيل المهمة من قسم الإدارة وأصول التربية وكلية التربية ورئاسة جامعة اليرموك موجهة إلى كل القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، بهدف العمل على تسهيل مهمة الباحثة في الوصول اليهم، حيث تم الحصول على أعداد القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك ووصفهم الوظيفي.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

- قامت الباحثة بتحديد المراكز والدوائر المشمولة في الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (117) فردا، وذلك من خلال زيارتها الشخصية لمواقع عملهم. وتم الاستعانة ببعض الزملاء من الطلبة والموظفين لمساعدتها في ايصال أداة الدراسة (الاستبانة ) لبعض افراد عينة الدراسة، بحكم قربهم منهم .
- القيام بترقيم وترميز استجابات أفراد عينة الدراسة ومن ثمّ إدخالها إلى الحاسب الآلي.
- تم ادخال البيانات الحاسوبية، ومن ثم تم اجراء التحليلات الاحصائية المناسبة، وعرض نتائج الدراسة، وتقديم التوصيات.

**متغيرات الدراسة:**

تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

**أولا: المتغيرات المستقلة الوسيطة:**

- **الجنس: وله فئتان:**( ذكر، أنثى).
- **الخبرة: ولها مستويان:**( أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- **المؤهل العلمي: وله مستويان:** (بكالوريوس، دراسات عليا).
- **الوصف الوظيفي: وله فئتان:**( قائد أكاديمي، قائد إداري).

**ثانيا: المتغير التابع:**

استجابة افراد عينة الدراسة لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى الكفاءة المهنية للقادة الاكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**المعالجة الإحصائية:**

تم معالجة البيانات وفقا للاسئلة التي سعت الدراسة لتحقيقها باستخدام الحزم الاحصائية (SPSS) حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى فقرات كل مجال من مجالاتها ككل.
2. للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.
3. للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم معامل إرتباط بيرسون بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوصف الوظيفي، وتمّ استخدام اختبار Z لفحص دلالات الفروق بين معاملات الارتباط.
4. للإجابة عن السؤال الخامس، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات القادة الأكاديميين والإداريين، حول دورهم في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، ومدى إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي المقترحات التي تُسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي من خلال الكفاءة المهنية، حيث تمّ دمج الإجابات المتشابهة، ووضعها في جدول خاص يبين عدد تكرارها، ونسبها المئوية، فضلاً عن الإجابات غير المتشابهة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض النتائج وفقاً لاسئلة الدراسة، التي هدفت الى الكشف عن درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لديهم

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول**

**نص السؤال: "ما درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، والجدول (4) يوضح ذلك.

**جدول (4)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | سياسات وأهداف الجامعة | 3.46 | .76 | متوسطة |
| 2 | 2 | رؤية الجامعة | 3.38 | .75 | متوسطة |
| 3 | 3 | رسالة الجامعة | 3.37 | .75 | متوسطة |
| 4 | 4 | تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة | 3.25 | .70 | متوسطة |
| | | التخطيط الاستراتيجي ككل | 3.37 | .68 | متوسطة |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد تراوحت مابين (3.25-3.46) وبدرجة متوسطة، حيث جاء مجال سياسات وأهداف الجامعة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، تلاه في المرتبة الثانية مجال رؤية الجامعة بمتوسط بلغ (3.38)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال رسالة الجامعة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، بينما جاء مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي ككل (3.37) وبدرجة كلية متوسطة.

ومن ناحية اخرى تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة لكل مجال من مجالات الدراسة الاربعة كل على حدى، وكانت على النحو التالي:

**المجال الأول: سياسات وأهداف الجامعة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الاكاديميين والاداريين عن كل فقرة من فقرات المجال الاول والمتعلقة بسياسات وأهداف الجامعة والجدول (5) يوضح ذلك.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سياسات وأهداف الجامعة مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | تستند الجامعة عند وضع الخطة الإستراتيجة إلى سياسات واضحة | 3.63 | .91 | متوسطة |
| 2 | 2 | تتسم أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة بالوضوح والشمولية | 3.56 | .88 | متوسطة |
| 3 | 3 | تواكب سياسات وأهداف الخطة الإستراتيجية المستجدات الحديثة | 3.55 | .87 | متوسطة |
| 4 | 7 | تهدف الخطة الاستراتيجية للارتقاء بالجامعة للوصول الى المستويات العالمية | 3.50 | 1.01 | متوسطة |
| 5 | 4 | تنبثق خطة الجامعة الإستراتيجية من فلسفة تربوية واضحة | 3.38 | .94 | متوسطة |
| 6 | 5 | تنسجم خطة الجامعة الإستراتيجية مع الفلسفة العامة للمجتمع | 3.35 | .92 | متوسطة |
| 7 | 6 | تحدد الجامعة جدولا زمنيا لتنفيذ مكونات خطتها الإستراتيجية | 3.28 | .91 | متوسطة |
| | | سياسات وأهداف الجامعة | 3.46 | .76 | متوسطة |

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.28- 3.63) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تستند الجامعة عند وضع الخطة الإستراتيجة إلى سياسات واضحة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تحدد الجامعة جدولا زمنيا لتنفيذ مكونات خطتها الإستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28). وبلغ المتوسط الحسابي لسياسات وأهداف الجامعة ككل (3.46) ويمثل درجة متوسطة .

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**المجال الثاني: رؤية الجامعة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الاكاديميين والإداريين عن كل فقرة من فقرات المجال الثاني والمتعلقة برؤية الجامعة والجدول (6) يوضح ذلك.

**جدول (6)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رؤية الجامعة ومرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 8 | تنسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات المجتمع | 3.44 | .99 | متوسطة |
| 2 | 11 | تتسم رؤية الجامعة بالوضوح | 3.42 | .93 | متوسطة |
| 3 | 12 | تراعي الجامعة التوافق بين رؤيتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها | 3.35 | .85 | متوسطة |
| 4 | 10 | تمتاز رؤية الجامعة بالواقعية وقابليتها للتحقيق | 3.34 | .85 | متوسطة |
| 5 | 9 | تتسم رؤية الجامعة بالموضوعية | 3.33 | .89 | متوسطة |
| | | رؤية الجامعة | 3.38 | .75 | متوسطة |

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.33- 3.44) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تنسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات المجتمع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.44)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تتسم رؤية الجامعة بالموضوعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.33). وبلغ المتوسط الحسابي لرؤية الجامعة ككل (3.38) ويمثل درجة متوسطة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## المجال الثالث: رسالة الجامعة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الاكاديميين والإداريين عن كل فقرة من فقرات المجال الثالث والمتعلقة برسالة الجامعة والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رسالة الجامعة ومرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 15 | تتماشى رسالة الجامعة مع متطلبات العصر والتكنولوجيا الحديثة | 3.45 | .87 | متوسطة |
| 2 | 14 | تُعبّر رسالة الجامعة عن دورها في خدمة المجتمع. | 3.44 | .95 | متوسطة |
| 3 | 16 | تتسم رسالة الجامعة بالوضوح | 3.40 | .88 | متوسطة |
| 3 | 17 | تُراعي الجامعة التوافق بين رسالتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها | 3.40 | .87 | متوسطة |
| 5 | 18 | تتسم رسالة الجامعة بالواقعية | 3.30 | .92 | متوسطة |
| 6 | 13 | تمتاز رسالة الجامعة بالشمولية | 3.25 | .93 | متوسطة |
| | | رسالة الجامعة | 3.37 | .75 | متوسطة |

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.25– 3.45) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تتماشى رسالة الجامعة مع متطلبات العصر والتكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "تمتاز رسالة الجامعة بالشمولية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وبلغ المتوسط الحسابي لرسالة الجامعة ككل (3.37) ويمثل درجة متوسطة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الاكاديميين والإداريين عن كل فقرة من فقرات المجال الثاني والمتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (8) يوضح ذلك.

**جدول (8)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ومرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 19 | تحرص الجامعة على التوافق بين رسالتها ورؤيتها المستقبلية | 3.52 | .76 | متوسطة |
| 2 | 24 | تعمد الجامعة إلى دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الإستراتيجي | 3.32 | .90 | متوسطة |
| 3 | 23 | تستفيد الخطة الإستراتيجية للجامعة من تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي | 3.31 | .92 | متوسطة |
| 4 | 22 | تُراعي الخطة الإستراتيجية متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي | 3.26 | .87 | متوسطة |
| 5 | 25 | تُسهم الخطة الإستراتيجية للجامعة في التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه المجتمع المحلي | 3.18 | .81 | متوسطة |
| 6 | 20 | تحلل الخطة الإستراتيجية للجامعة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف | 3.17 | .82 | متوسطة |
| 7 | 21 | تعد الخطة الإستراتيجية للجامعة بمشاركة الخبراء والمختصين في المجتمع المحلي | 3.01 | .87 | متوسطة |
| | | تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة | 3.25 | .70 | متوسطة |

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.01– 3.52) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تحرص الجامعة على التوافق بين رسالتها ورؤيتها المستقبلية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، بينما جاءت الفقرة رقم (21)

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

ونصها "تعد الخطة الإستراتيجية للجامعة بمشاركة الخبراء والمختصين في المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01). وبلغ المتوسط الحسابي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ككل (3.25) وتمثل درجة متوسطة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني:**

**نص السؤال: "ما مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الأكاديميين والإداريين عن كل فقرة من فقرات مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، والجدول (9) يوضح ذلك.

**جدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك ومرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | يحترم العميد/المدير النظام والتعليمات | 3.95 | .82 | مرتفعة |
| 2 | 6 | يلتزم العميد/المدير بالأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالجامعة ويطبقها | 3.94 | .96 | مرتفعة |
| 3 | 5 | يواكب العميد/المدير كل ما يستجد من تحديث على القوانين والأنظمة والتعليمات في وحدته الإدارية | 3.89 | .88 | مرتفعة |
| 4 | 4 | يتحمل العميد/المدير مسؤولية القرارات التي يتخذها | 3.85 | .94 | مرتفعة |
| 5 | 1 | يتمتع العميد/المدير بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية تجاه عمله | 3.80 | .86 | مرتفعة |
| 6 | 8 | يُحدد العميد/المدير المشكلات الخاصة بوحدته الإدارية | 3.71 | .91 | مرتفعة |



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | 7 | يُدرك العميد/المدير جوانب القوة والضعف في الموارد البشرية والمادية في التخطيط الإستراتيجي | 3.64 | .91 | متوسطة |
| 7 | 10 | يتمتع العميد/المدير بالقدرة على تطبيق مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة | 3.64 | .91 | متوسطة |
| 9 | 3 | يمتاز العميد/المدير بالمرونة في اتخاذ القرارات | 3.62 | .92 | متوسطة |
| 10 | 9 | يُلم العميد/المدير بالعلاقة بين الأهداف العامة في عملية التخطيط والأهداف التفصيلية المحققة لها | 3.56 | .90 | متوسطة |
| 11 | 16 | يُفوض العميد/المدير بعضا من صلاحياته مع متابعة وتقويم الخطة بشكل فعال | 3.42 | 1.08 | متوسطة |
| 12 | 11 | يضع العميد/المدير رؤية مستقبلية لوحدته الإدارية في ضوء معطيات بيئة العمل الحقيقية والمؤشرات العلمية المستقبلية | 3.40 | .94 | متوسطة |
| 13 | 13 | يتمكن العميد/المدير من التعرف على الفرص المتاحة من اجل الإفادة منها | 3.34 | .89 | متوسطة |
| 13 | 14 | يتمكن العميد/المدير من التعرف على التحديات من اجل تفاديها | 3.34 | .92 | متوسطة |
| 15 | 15 | يستخدم العميد/المدير أساليب حديثة مناسبة لتقييم إنجازات منتسبي إدارته و في متابعته للخطة | 3.32 | .96 | متوسطة |
| 15 | 17 | يستفيد العميد/المدير من نتائج التقويم في إعداد إستراتيجية تطويرية لوحدته الإدارية | 3.32 | .92 | متوسطة |
| 17 | 12 | يشرك العميد/المدير العاملين معه في إعداد خطة تنفيذية لرؤيته الاداريه | 3.29 | 1.07 | متوسطة |
| | | الكفاءة المهنية | 3.59 | .72 | متوسطة |

يبين الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت مـابين (3.29– 3.95) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت (6) فقرات بدرجة مرتفعة، بينما جاءت بقية الفقرات وعـددها (11) فقـرة بدرجة متوسطة. وقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص علـى "يحتـرم العميـد / المـدير النظـام والتعليمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقـم (6) ونصها "يلتزم العميد/المدير بالأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالجامعة ويطبقهـا" بمتوسـط حسابي بلغ (3.94)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (5) ونصها "يواكب العميد / المدير كل مـا يستجد من تحديث على القوانين والأنظمة والتعليمات في وحدته الإداريـة" بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يشرك العميد/ المدير العاملين معه في إعـداد خطـة تنفيذية لرؤيته الاداريه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). وبلغ المتوسـط الحـسابي للكفاءة المهنية ككل (3.59) وتمثل درجة متوسطة.

**ثالثًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:**

**نص السؤال: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، والجدول (10) يوضح ذلك.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**جدول (10)**

**معامل ارتباط بيرسون في العلاقة بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك**

| | | الكفاءة المهنية |
|---|---|---|
| سياسات وأهداف الجامعة | معامل الارتباط ر<br>الدلالة الإحصائية<br>العدد | 32.**<br>.000<br>117 |
| رؤية الجامعة | معامل الارتباط ر<br>الدلالة الإحصائية<br>العدد | 46.**<br>.000<br>117 |
| رسالة الجامعة | معامل الارتباط ر<br>الدلالة الإحصائية<br>العدد | 40.**<br>.000<br>117 |
| تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة | معامل الارتباط ر<br>الدلالة الإحصائية<br>العدد | 41.**<br>.000<br>117 |
| التخطيط الإستراتيجي ككل | معامل الارتباط ر<br>الدلالة الإحصائية<br>العدد | 43.**<br>.000<br>117 |

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة فاعلية التخطيط الإستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

رابعًا: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع:

**نص السؤال: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في قوة العلاقة بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوصف الوظيفي)؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوصف الوظيفي، والجدول (11) يوضح ذلك.

**جدول (11)**

**نتائج اختبار Z الفشرية للكشف عن الفروق في العلاقة الارتباطية بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي والوصف الوظيفي**

| | | معامل الارتباط | العدد | Z |
|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | **.47 | 91 | 1.016 |
| | انثى | .23 | 26 | |
| الخبرة | اقل من 10 سنوات | .27 | 19 | -0.681 |
| | 10سنوانت فأكثر | **.45 | 98 | |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | **.37 | 65 | -1.156 |
| | دراسات عليا | **.59 | 52 | |
| الوصف الوظيفي | قائد اكاديمي | **.55 | 45 | 0.741 |
| | قائد اداري | **.41 | 72 | |

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من الجدول (11) الأتي:

-عدم وجود فروق دالة إحصائيا ($\alpha = 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوصف الوظيفي.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:**

**نص السؤال: " ما الدور الذي يقوم به القائد الاكاديمي/الاداري في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات القادة الأكاديميين والإداريين، حول دورهم في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقد استجاب على هذا السؤال (68) قائد أكاديمي وإداري من أصل (117) قائد أكاديمي وإداري، حيث تمّ دمج الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد الدرجة، تمّ استخدام المعيار الآتي:

1. النسبة المئوية 50% فما فوق بدرجة مرتفعة.
2. النسبة المئوية 15% إلى أقل من 50% بدرجة متوسطة.
3. النسبة المئوية أقل من 15% بدرجة متدنية.

وقد حصلت الباحثة على ثلاث فقرات، تمثل دور القادة الأكاديميين والإداريين في وضع الخطة الإستراتيجية في جامعة اليرموك، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

**جدول(12)**

**التكرارات والنسب المئوية لدور القادة الأكاديميين والإداريين في وضع الخطة الإستراتيجية في جامعة اليرموك (ن= 68)**

| الرتبة | نص الاستجابة | التكرار | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ليس لنا دور في وضع الخطة الإستراتيجية | 48 | %71 | مرتفعة |
| 2 | نادرًا وقلّ ما نُستشار عند وضع الخطة الإستراتيجية | 11 | %16 | متوسطة |
| 3 | أحياناً نُقدم اقتراحات وتعديلات على بنود الخطة الإستراتيجية | 9 | %13 | متدنية |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

يتبين من الجدول رقم (12) أنّ الغالبية العظمى (0.71) من القادة الأكاديميين والإداريين اشاروا الى عدم وجود اي دور لهم في وضع الخطة الإستراتيجية في جامعة اليرموك، في حين ان (0.16) من القادة الأكاديميين والإداريين يتم استشارتهم، بينما اشار فقط (0.13) من القادة الأكاديميين والإداريين الى انهم في بعض الاحيان يقدمون اقتراحات وتعديلات على بنود الخطة الإستراتيجية للجامعة.

**سادسا: النتائج المتعلقة بالاجابة عن سؤال: " ما مدى إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الإستراتيجي؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات القادة الأكاديميين والإداريين، حول مدى إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الاستراتيجي، وقد استجاب على هذا السؤال (68) قائد أكاديمي وإداري من أصل (117) قائد أكاديمي وإداري، حيث تمّ دمج الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد الدرجة، تمّ استخدام المعيار الآتي:

1. النسبة المئوية 50% فما فوق بدرجة مرتفعة.
2. النسبة المئوية 15% إلى أقل من 50% بدرجة متوسطة.
3. النسبة المئوية أقل من 15% بدرجة متدنية.

وتم الحصول على فقرة واحدة، تمثل مدى إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الاستراتيجي، حيث اجمع المستجيبون بنسبة (100%) على ان الكفاءة المهنية هي الاساس القوي الذي يرتكز علية النجاح والانجاز المتميز لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي .

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي هدفت التعرف الى درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، وعلاقته بمستوى الكفاءة المهنية لديهم. كما تضمن هذا الفصل أبرز التوصيات التي قدمتها الباحثة بناءً على نتائج الدراسة.

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟"**

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات القادة الأكاديميين والإداريين على جميع فقرات الاستبانة قد بلغ (3.37) وبدرجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي حسب وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين له أهمية حيث أنة العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. وقد تعزى هذه النتيجة أيضًا الى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تناط الى لجنة متخصصة في أعلى الهرم الاداري ولا تُشرك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا، مما يؤدي الى عدم إلمامهم بالأساليب والمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Al- Omari and Salameh, 2009) التي توصلت في نتائجها إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، كما تتفق هذه النتيجة أيضًا مع دراسة (الحوسني، 2009) التي توصلت في نتائجها إلى أنّ درجة تطبيق مراحل عملية



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تطبيق التخطيط الإستراتيجي كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Farrant and Afones, 1997) التي توصلت في بعض نتائجها إلى أنّ الخطة تعاني من عدد من المعيقات والتحديات هي عدم تحديد أولويات العمل في الخطة، والتدخل الحكومي المستمر في الخطة. كما تتفق مع نتيجة دراسة (Badu, 2001) التي توصلت إلى مركزية التخطيط والتنفيذ مما يعيق حرية حركة الموظفين وإبداعهم، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (الدهدار، 2006) التي اشارت في نتائجها إلى أن (50%) من حجم العينة يتفقون أنّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا أي أنهم يطبقون التخطيط الإستراتيجي في الجامعات بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2006) التي أشارت في نتائجها إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة. كما تتفق مع نتيجة دراسة (Rahimania, Polyschronakis and Sharp, 2009) التي أشارت في نتائجها إلى عدم وضوح الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسات التعليم وخصوصًا التغييرات الجديدة. كما تختلف مع دراسة (Richards, 2009) التي أشارت في نتائجها إلى أنّ الجامعات تطبق التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير.

ولكنها تختلف بنفس الوقت مع نتيجة دراسة (Farrant and Afones, 1997) التي توصلت في بعض نتائجها إلى أنّ الخطة سعت إلى تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين عملية إدارة الموارد البشرية والتنمية المهنية. كما تختلف مع دراسة (Dooris, Kelly and Trainer, 2004) التي أشارت في نتائجها إلى أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتميز بالديناميكية والمرونة والتجديد.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقد تعزى النتائج في جميع المجالات السابقة أنّ الجامعة لا تعتمد عند وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة على الأكفياء وأصحاب الكفاءة العالية من القادة الأكاديميين والإداريين. وربما يفسر ذلك سبب سياسة الجامعة عند وضع خططها الاستراتيجية في انها لا تعتمد على مشاركة شمولية وواسعة للقادة الاكاديميين والاداريين، بل تقتصر على افراد محددين في قاعدة التمثيل النسبي مما يحول دون توليد افكار نوعية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يُمكّن المؤسسات من التعرف إلى الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، فضلاً عن تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تحدد البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالنتيجة فإنّ التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

ومن ناحية ثانية فقد أظهرت نتائج السؤال الاول ايضا ان جميع الفقرات التابعة لمجال سياسات واهداف الجامعة (1، 2، 3، 7، 4، 5، 6) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.28–3.63) وبدرجة فاعلية متوسطة، مما يدل على أنّ الجامعة عند وضعها لخطتها الإستراتيجية تستند إلى سياسات واضحة، وأنّ خطتها الإستراتيجية تتسم بالوضوح والشمولية، وأنها تواكب المستجدات الحديثة، وأنها تنبثق من فلسفة تربوية واضحة، وأنها تنسجم مع الفلسفة العامة للمجتمع، وأنّ الجامعة تحدد جدولاً زمنيًا لتنفيذ مكونات خطتها الإستراتيجية بدرجه متوسطة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2006) التي أشارت في نتائجها إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب أهداف الجامعة.

وفيما يتعلق بفقرات مجال رؤية الجامعة، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرات (8، 11، 12، 10، 9) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.33–3.44) وبدرجة فاعلية متوسطة،



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وتركز مضامين هذه الفقرات على أنّ رؤية الجامعة تنسجم مع قيم ومعتقدات المجتمع، وأنها تتسم بالوضوح والموضوعية وتمتاز بالواقعية وقابليتها للتحقق، وتراعي الجامعة التوافق بين رؤيتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها وبدرجة فاعلية متوسطة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2006) التي أشارت في نتائجها إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رؤية الجامعة، وهذا ويختلف أيضًا مع دراسة (Kriemadis, 2000) التي أشارت إلى ضعف الرؤية العامة لنقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر عند وضع الخطط الإستراتيجية

وفيما يتعلق بمجال رسالة الجامعة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفقرات (15، 14، 16، 17، 18، 13) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.25–3.45) وبدرجة فاعلية متوسطة، وتركز مضامين هذه الفقرات على أنّ رسالة الجامعة تتماشى مع متطلبات العصر والتكنولوجيا الحديثة، وأنها تتسم بالوضوح والواقعية والشمولية، وتعبر عن دورها في خدمة المجتمع، وأنّ الجامعة تراعي التوافق بين رسالتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2006) التي أشارت في نتائجها إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة.

وفيما يتعلق بمجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، فقد أشارت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات (19، 24، 23، 22، 25، 20، 21) قد حصلت على متوسطات حسابية، تراوحت ما بين (3.01–3.52) وبدرجة فاعلية متوسطة، وتشير هذه الفقرات إلى أنّ الجامعة تحرص على التوافق بين رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وتعمد إلى دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتستفيد الخطة الإستراتيجية للجامعة من تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتُراعي الخطة الإستراتيجية متطلبات واحتياجات



© Arabic Digital Library-Yarmouk University

المجتمع المحلي، وتحلل الخطة الإستراتيجية للجامعة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتعد الخطة الإستراتيجية للجامعة بمشاركة الخبراء والمختصين في المجتمع المحلي.

**ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟"**

أظهرت نتائج الدراسة، أنّ مستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وهذا يتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الإستراتيجي حيث كانت إجاباتهم "بأنّ عدم نجاح كثير من الأعمال والدراسات ناتج عن وضع الخطط في قمة الهرم الإداري دون الرجوع لمرؤوسيهم من أصحاب الخبرة، فلو أُتيحت لهم الفرصة لكان الحال أفضل مما هو عليه". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدهدار(2006) التي توصلت في نتائجها إلى أنّ نسبة (55.1%) من أفراد العينة أشاروا الى أنّ القيام بالتخطيط الاستراتيجي يوكل للجان استشارية خارجية. وكذلك تتفق مع دراسة (Rahimania, Polyschronakis and Sharp, 2009) التي توصلت إلى انحصار عملية اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا دون أخذ دور فاعل في عملية التطبيق العملي.

وحول فقرات مستوى الكفاءة المهنية، أظهرت النتائج أنّ (6) فقرات قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.71-3.95) وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الإحساس العالي الذي يمتلكه القادة الأكاديميين والإداريين بالمسؤولية تجاه عملهم، فهم يحترمون النظام والتعليمات الخاصة بالجامعة، ويلتزمون بها ويطبقونها، وبالتالي يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

في حين حصلت (11) فقرة على متوسطات حسابية تراوحت مابين (3.29 -3.64) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من إحترام القادة الأكاديميين والإداريين للنظام والتعليمات الخاصة بالجامعة وأنهم ملتزمون بتطبيقها، إلا أنّ الجامعة لا تُتيح لهم فرص المشاركة بدرجة كافية في عملية التخطيط، كما أنّ اقتراحاتهم في تقديم رؤية مستقبلية في ضوء معطيات بيئة العمل الحقيقية والمؤشرات العلمية المستقبلية لا يُؤخذ بها.

وتتفق جميع النتائج السابقة مع نتيجة دراسة (Ellis, 2005) التي توصلت في نتائجها إلى أنّ مستوى الفاعلية المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات كانت متوسطة إلى مرتفعة.

**ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟"**

أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي ارتفع أيضًا مستوى الكفاءة المهنية للقادة الأكاديميين والإداريين. وهذا يتفق مع دراسة (علي، 2004) التي توصلت إلى أنّ وجود تخطيط فعال لدى الإدارة العليا في الجامعة وغيرها من وسائل وآليات التنمية المهنية، يُحقق أكبر فعالية في تنمية أعضاء هيئة التدريس. كما تتفق مع دراسة (شاهين، 2004) التي أشارت في نتائجها إلى أنّ من وسائل التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات، تطبيقها لمتطلبات جودة التعليم العالي والتي تتعلق بتعميم ثقافة الجودة والتطوير المهني بين العاملين.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$= 0.05) في قوة العلاقة بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوصف الوظيفي)؟"**

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيًا ($\alpha$ = 0.05) في قوة العلاقة الارتباطية بين فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة المهنية تعزى لأثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوصف الوظيفي. وقد يُعزى ذلك أنّ التخطيط الإستراتيجي يقود إلى كفاءة مهنية عالية. فالقائد الأكاديمي والإداري الذي يُدرك جوانب القوة والضعف في الموارد البشرية والمادية في التخطيط الإستراتيجي، ويتمتع بالقدرة على تطبيق مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة، ويلم بالعلاقة بين الأهداف العامة في عملية التخطيط والأهداف التفصيلية المحققة لها، ويُفوض بعضًا من صلاحياته مع متابعة وتقويم الخطة بشكل فعال، يكون قادرًا على وضع الخطة الإستراتيجية الفعالة والتي تستشرف المستقبل بغض النظر عن جنسه، وخبراته، ومؤهلاته العلمية. وتختلف هذه مع دراسة (Al- Omari and Salameh, 2009) التي توصلت في نتائجها إلى وجود لختلاف حول مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات لصالح الذكور.

**خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: " ما دورك في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة ؟**

أظهرت نتائج هذا السؤال غياب الدور للقادة الاكاديميين والإداريين في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، حيث أشار (71%) من المستجيبين الى عدم وجود أي دور لهم بذلك، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود قيادة فعالة، وإلى المركزية في العمل، وإلى غياب المكافآت الممنوحة للأداء المتميز في مجال التخطيط. وقد يعزى أيضًا إلى التدخل الحكومي المستمر في الخطة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

وقد يعزى ذلك أيضاً بأنّ عدم نجاح كثير من الأعمال والدراسات ناتج عن وضع الخطط في قمة الهرم الإداري دون الرجوع لمرؤوسيهم من أصحاب الخبرة، فلو أتيحت لهم الفرصة لكان الحال أفضل مما هو عليه. فقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبرز نتائج إستجابات القادة الأكاديميين والإداريين لمدى إسهام الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الاستراتيجي هي: "الكفاءة هي الأساس القوي الذي يرتكز عليه النجاح والانجاز المتميز لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي"، وقد جاءت هذه الفقرة الوحيدة بإجماع من قبل القادة الأكاديميين والإداريين، حيث حصلت على (68) تكراراً، وبنسبة مئوية مقدارها (100%) وبدرجة مرتفعة.

ومن خلال تلك الإستجابات يتبين أنّ أبرز المقترحات التي تُسهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي من خلال الكفاءة المهنية هي:

1. وضع خطة إستراتيجية للجامعة تكون على مراحل: (خطه قصيرة الأمد، وطويلة الأمد)، وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة لكل سلبيه قد تحدث. وتكون هذه الحلول على شكل طرح أفكار لتحسين دور الجامعة من خلال اللقاءات المنتجة مع مجلس القسم ومجلس الطلبة وتحليل الأوضاع القائمة.
2. إلغاء مؤسسة الشخص الواحد وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين والعاملين في تقديم المقترحات والأفكار عند وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.
3. تشكيل لجان متخصصة من الأكاديميين والإداريين من أصحاب الكفاءات لدراسة المقترحات والأفكار ومتابعتها ومراقبتها وتحديد نقاط القوة والضعف بها.
4. تطوير الجهاز الإداري والتوسع في اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وتفعيل المساءلة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. دعوة المسؤولين في جامعة اليرموك، إلى اعتماد فريق مختص في التخطيط الاستراتيجي للجامعة، من أجل وضع خطة الجامعة الاستراتيجية.
2. نظراً لعدم وجود دور للقادة الاكاديميين والإداريين في وضع الخطة الاستراتيجية فانه لا بد للجامعة من اشراك القادة الاكاديميين والإداريين في تحليل ووضع خطط تفصيلية للخطة الاستراتيجية من خلال عقد ندوات وورش عمل مستمرة .
3. دعوة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك، إلى الاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
4. العمل على إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة، وتحقيق المتابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ.
5. إعتماد معايير التميز والكفاءة المهنية في إختيار وتعيين القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.
6. وتقترح الباحثة إنشاء مركز للتطوير المهني للقادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:


إبراهيم، الشافعي. (2005). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالكفاءة المهنية والمعتقدات التربوية والضغوط النفسية لدى المعلمين وطلاب كلية المعلمين بالمملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية**، الكويت، 19 (75)، 131- 193.

أبو الشعر، هند. (2007). معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي- جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً-، أسترجع من الإنترنت بتاريخ 2013/4/26، http://faculty.ksu.edu.sa/alisaad/DocLib/%D9%85%D8%B9%.doc.

أبو الجدائل، حاتم. (2012). **الإستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع**. ط1، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك".

أبو العلا، مسعد. (2004). الكفاءة الذاتية للمعلم وعلاقتها بمفهوم الذات ومركز التحكم في ضوء متغيرات الجنس والخبرة السابقة. **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، 24(1)، 337-380.

أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي. (2006). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. **المجلة العربية للإدارة**، مصر 25 (1):85-133.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**". القاهرة: الدار الجامعية.


© Arabic Digital Library-Yarmouk University

إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2011). **الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات**. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الآغا، محمد. (2005). **محاضرات في التخطيط التربوي غير منشورة**. غزة: الجامعة الإسلامية.

آل الشيخ، سليمان. (2005). معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية، استرجع من الإنترنت بتاريخ 2012/10/21 من الموقع

http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp.

بخش، هاله. (1986). **تنمية أداء المعلمات في كفاءات تدريس الكيمياء بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية**، أطرحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس،القاهرة.

بدر، حامد. (1994). **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة: دار النهضة العربية.

بني حمدان، خالد وإدريس، وائل. (2007). **الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن. (2010). **أخلاقيات وقيم القائد الاداري**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة .

توفيق، عبد الرحمن. (1999). **خمسون كتابًا في الإدارة**. ج1، القاهرة: بميك.

جامعة اليرموك. (2013) .تقرير الموارد البشرية . تقرير غير منشور.

جامعة اليرموك. (2013). **الخطة الإستراتيجية لعام 2011**، أسترجع بتاريخ 22-5-2013 من .http://www.yu.edu.jo/strategicplan/#/5/zoomed

حافظ، إجلال ووهب، سوسن. (2003). **أصول الإدارة: مدخل متكامل**. ط1، مصر: جامعة عين شمس.

© Arabic Digital Library Yarmouk University

حبتور، عبد العزيز. (2007). **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**. ط2، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحبيب، ثابتي والجيلالي، بن عبو. (2009). **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)**. ط1، الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.

الحربي، موسى .(2011). **القيادة التربوية**، استرجع من الإنترنت بتاريخ 2013/3/20. http://amanahsa.com/vb/showthread.php?383

الحريري، رافدة. (2007). **التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية**، ط1، عمّان: دار الفكر.

حسن، راوية. (2002). **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، حسن. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية المصرية**. 9 (عدد خاص):160- 210.

الحكيمي، إبراهيم. (2004). الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات. **مجلة رسالة الخليج العربي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض – المملكة العربية السعودية، 90 (24): 13-56 .

الحملاوي، محمد. (1993). **التخطيط الاستراتيجي**. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الحوسني، محمد بن شامس. (2009). درجة تطبيق مراحل عملية التطبيق الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. **دراسات العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية: عمّان، (36)، 227- 244.

© Arabic Digital Library Yarmouk University

خطاب، عايدة سيد. (1985). **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات (سياسات إدارية)**. القاهرة: دار الفكر العربي.

خطاب، عايدة سيد. (2003). **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلية، الاندماج، مشاركة المخاطر**. القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة.

الخطيب، أحمد.(2001). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**. ط1، اربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، ط1، عمان: جدارا للكتاب العالمي.

الخفاجي، عباس. (2004). **الإدارة الأستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات**، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خليل، نبيل. (1994). **التخطيط الاستراتيجي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

الداهري، صالح. (2005). **سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته**. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدجني، إياد. (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الدهدار، مروان. (2006). **العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة –**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الربيعي، سعيد. (2007). **التعليم العالي في عصر المعرفة " التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل".** الأردن: دار الشروق.

الروسان، سليم. (1998). أثر التخطيط الإستراتيجي الفعال في التربية، **مجلة كلية التربية**، العدد الأول، السنة 13، جامعة المنوفية.

الزق، أحمد. (2009). الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة لدى طلبة الجامعة الأردنية في ضوء متغير الجنس والكلية والمستوى الدراسي. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 2(10)، 38-58.

السالم، مؤيد. (2000). **التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية**، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 18-20 تموز.

السالم، مؤيد. (2005). **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع.

السامرائي، نعمان. (2002). **قراءة في النظام العالمي الجديد**. لندن: دار الحكمة.

السبعاوي، محمد. (2003). **تطور الفكر الإداري**. غزة: شركة مطابع الجراح.

السكارنه، بلال. (2010). **التخطيط الاستراتيجي**. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (1989). **سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية**. مصر: مكتبة غريب.

السويدان، طارق والعدلوني، محمد. (2004). **كيف تكتب خطة إستراتيجية**. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

السيد، يسري. (2007). تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجيـة لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات. **جامعة الامارات العربية المتحدة**، كليـة التربيـة، مركز الانتساب الموجه بأبوظبي.

شاهين، محمد. (2004). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي. **ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينـة رام الله**، 3-2004/7/5.

الشهري، عوض. (2003). **واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الصرن، رعد. (2002). **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**. سوريا: دار الرضا للنشر.

الصيرفي، محمد. (2008). **التخطيط الإستراتيجي**. ط1. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

طه، فرج . (1988). **معجم علم النفس والتحليل النفسي** . القاهرة: دار النهضة العربية.

الظاهر، نعيم. (2009). **الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية – التحديات**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: إربد، وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العارف، ناديا. (2002). **الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"**.الإسكندرية: الدار الجامعيـة، مصر.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

عبد الجواد، محمد ومتولي، نور الدين. (1991). **مهنة التعليم في دول الخليج العربية**. الريـاض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

عبد الحميد، جابر. (1990). **نظريات الشخصية: البناء – الديناميات – النمو – طريقة البحث التقويم**. القاهرة: دار النهضة العربية.

عبد الرزاق، طاهر. (1994). مدخل عام للتخطيط الإستراتيجي. **مجلة الإداري**، سـلطنة عُمـان: (57).

عبد الفتاح، نبيل. (1994). البعد الإستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات. **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، عُمان، 16(25)، 159-188.

عبد المقصود، محمد وأحمد، فكري وأحمد، عبد السميع والشخيبي، علي. (1991). **المعلم ومهنـة التعليم**. القاهرة: مطبعة أبناء وهبة.

عبدالله، مجدي. (1996). **علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق**،الإسكندرية: مكتبة دار المعرفة الجامعية.

العتيبي، محمد. (2007). **الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**. القاهر: دار الفجر.

عطالله، سمر. (2005). **واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة، دراسـة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

علي، أسامه. (2009). **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم والاعتماد**. دمشق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

علي، علي. (2004). تنمية كفايات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي. **ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (التحديات والتطوير)**، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

عليوه، سيد. (2002). **إعداد خطط العمل**. ط1، مصر: مركز القرار للاستشارات.

عوض، محمد. (2001). **الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"**. مصر: الدار الجامعية.

غنيم،عثمان. (2001). **التخطيط أسس ومبادئ عامة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيم، عثمان. (2008). **التخطيط أسس ومبادئ عامة**. ط4، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

غنيمة، محمد متولي. (2005). **التخطيط التربوي**. ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الفتلاوي، سهيلة. (2003). **كفايات التدريس :المفهوم والتدريب والأداء**. عمّان: دار الشروق للطباعة والنشر.

الفتلاوي، سهيلة. (2004). **تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلم**. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.

الفرا، ماجد. (2005). **دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي**. غزة: الجامعة الإسلامية .

فلمبان، منال. (1994). **واقع الكفاية الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظر المديرات والموجهات التربويات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

القاسم، بديع. (2001). **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيــق**، عمّان: مؤسسة الوراق للنــشر والتوزيع.

القطامين، أحمد. (1996). **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**. ط1. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد. (2002). **الإدارة الإستراتيجية حــالات ونمــاذج تطبيقيــة**. ط1. عمــان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد. (2005). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية تطبيقية، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**.18(2)، 58-61.

الكبيسي، عامر. (2006) **التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية**. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كوك، ج. كينيث. (1994). **إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة**. عمان: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

اللميع، فهد وسويدان، عبدالله. (2009). واقع الصفات الشخصية والمهنية لاعــضاء هيئــة التدريس بكلية التربية الأساسية كما يراها طلابهم.**مجلة كليــة التربيــة**، بالزقــازيق، 70(1)، 205-236.

اللوزي، موسى. (2002). **التنمية الإدارية**. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2009). **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**. الإسكندرية: لدار الجامعية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

المبعوث، محمد. (2003). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، **مجلة التربية**، البحرين، 8، 79-126.

المرسي، جمال الدين وجبة، طارق وأبو بكر، مصطفى. (2002). **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهجي تطبيقي**. مصر: الدار الجامعية.

المغربي، عبد الحميد وغرايبه، رمضان. (2006). **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

مغربي، عمر. (2008). **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

النمري، عبد الرزاق. (1986). **الكفاءات المهنية والرضا الوظيفي لخريجي التعليم الفنّي بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

نويران، زيدون. (2001). **متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

هاينز، ستيفن. (2001). **التخطيط الاستراتيجي الناجح**.(الطبعة الأولى)، ( رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، مترجم)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

هل، شارلز وجاريث، جونز. (2001). **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، ط4، الرياض: دار المريخ للنشر.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

الهيتي، خالد. (2000). **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**. عمّان: دار مكتبة حامد.

وهيلن، توماس ودافيد هنجر. (2000). **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود مرسي وزهير نعـــيم الصباغ، معهد الإدارة العامة: الرياض.

ياسين، سعد. (2002). **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

يوسف، محمد. (2008). **التخطيط الإستراتيجي**، مجلة الركن الأخضر: ركن الاقتصاد (16 أذار). استرجع من الإنترنت بتاريخ 2012/10/19.

يونس، عبدالقادر. (1997). **مقاربة التدريس بالكفاءات، مجلة المعلم**، استرجع من الإنترنت بتاريخ 2012/10/28. http://www.almualem.net/maga/a1024 html.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## ثانياً: المراجع الأجنبية:


Al- Omari, A and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives. **Research in Post – Compulsory Education,** 14(4): 415-428.

Badu, E. (2001). The African Corporate Culture: an Obstacle to Effective Strategic Planning in Ghanaian University Libraries. **Library Management,** United Kingdom, 22(4): 212-220.

Bandura، A .(1986) . **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A.(1997). Self-Efficacy Toward Aunifying Theory of Behavioral Change .**Psychological Review.**

Bauer,G. (2006). Planning for Strategic Communication Tool for Management and Marketing Used at Stockholm University Library . **IFLA, Conference proceeding,** p1-7 .

Brain, T. (2008). 100 Definition of Strategic Process. **Principles of Marketing,** 6 (2): 20-90.

Bryson, J. (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement,** 2nd ed, Jossey- Bass Publisher.

California, State Department of Finance. (1998). **Strategic Planning Guidelines,** May.

Deborrah, A and Jennings, L. (1989). Strategic Planning Policy Development, **Journal of Planning And Change,** American Journal 2(1).

Dooris, J. Kelly, M. and Trainer, F. (2004). Strategic Planning in Higher Education. **New Directions, for Institutional Research,** 5(123): 20-40.


© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Ellis, Lorraine B. (2005). Professional Doctorates for Nurses: Mapping Provision and Perceptions, **Journal of Advanced Nursing;** 50 (4): 440-448.

Farrant, J; Afones, L. (1997). Strategic Planning in African Universities: How Relevant are Northern Models. **Higher Education Policy,** 10(2): 23-30.

Federation Union Report. (1997). **"The Best Practices in Report Strategic Planning Based on Customers".**

Feurer, R and Chaharbaghi, K. (1997). Strategy Development: Past, Present and Future, **Training for Quality,** 5(2): 58 - 70.

Flynn, Francis Staw, Barry M. (2004). Lend Me Your Wallet: The Effects of Charismatic Leadership on External Support for an Organization. **Strategic Management Journal;** 25 (4): 309-330.

Gorden, M. (2002). How to Succeeds in Strategic Planning. **CIO Magazine,** Retrieved 18 October, 2012 from http:/ http://www.cio.com/article/30948/How_to_Succeed_in_Strategic_Planning .

Gul, Hasan, Sahin, Kübra .(2011). Transformational Leadership as aNew Approach to Leadership in the Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership. **Selcuk University Social Sciences Institute Journal;** Ankara, 25:237.249.

Haricombe, Lorraine J, Boettcher, Bonna J. (2004). Using LibQUAL+™ Data in Strategic Planning: Bowling Green State University. **Journal of Library Administration;** 40 ( 3/4): 181-195.

Hess, P & Siciliano, J. (1996). **Strategic Management and Business Policy.** New York: McGraw- Hill Inc.

Hussy ,David. (1982). **Corporate Planning:Tbeory and Practice Pergamen Press,** Oxford.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Johnson, G and Scholes, K. (2000). **Exploring Corporate Strategy**. 6th ed. Harlow: Prentice Hall.

Kezar, A. (2005). Redesigning Strategic Process for Collaboration within Higher Education Institutions. **Higher Education Journal**, 46 (7): 831-860.

Kriemadis, T. (2000). **Strategic Planning in University Athletic Departments in the United Kingdom**. PhD Thesis. London University, UK.

Le botref, G. (2001) .**Ingénierie Et évaluation des Compétences** .3ed . paris: Edition d'organisation, p84.

Levy, M. (2007). **Project Management**. NY: Wington University.

Mintzaberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, **California Management Reviwe**, 30(1).

Mochado, M; Taylor, K. (2008). The Straggle of Strategic Planning in European Higher Education: The Case

Moore, H.(1998). **How to Succeed in the Future: Steps in the Process of Developing a Strategic Vision, Hot to Conduct Strategic Planning for your Organization**. Business Monograph.

Pearce, A and Robinson. B. (1985). **Strategic Management formulation Implementation, and Control**. 4th ed. Irwin, Boston: Richard Inc.

Platz-Wiechert, L .(2010). Dimensions of Leadership Among Community College Health Career Program Department Chairs and Implications for Leadership Development. ProQuest LLC, Ed, **Dissertation Northern Illinois University.**

Porter, M. (1996). **What Is Strategy**? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

Rahimania, F; Polyschronakis, and Sharp, J. (2009). A conceptual Framework of Impeders to strategy implementation from an exploratory case studying an Iranian University. **Education Business and Society,** Contemporary Middle Eastern Issues, 2(4): 246-261.

Rathi, Neerpal .(2008). Effect of Emotional Intelligence on Occupational Self-Efficacy. **ICFAI Journal of Organizational Behavior**; 7 (2): 46- 56.

Richards, C.(2009). **New Paradigm: Strategies for Succession Planning In Higher Education.** PhD dissertation, UMI No 336686.USA.

Simon,C and Soliman, K. (2003). An Alternative Method To Measure MIS Faculty Teaching Performance,**The International Journal of Educational Management,** (17) (5),pp195-199.

Thomposon, A, Jr and Strickland, A. (1998). **Strategic Management: Concept and Cases.** 10th ed. Irwin, Boston: McGraw- Hill Companies.

Traib,V.(2007). **Strategic Planning.** CA: Jossey-Bass Press.

Unwick, L. (2008). **The Span of Control.** Harvard Business, 3(2), 20-60.

Welsh, J, F., Nunez, W.(2005). Faculty and Administrative Support for Strategic Planning: A Comparison of Two- and Four-Year Institutions, in **Community College Review,** Vol. 32, no. 4: 20-39.

Wheelen, T. and Hunger, D. (2000). **Strategic Management.** (6th ed), An imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

Wilson, S. (2003). **Creating Effective Teachers: Concise Answers for Hard Queastions,** New York: AACTE Publications.

Zarifian , p.(1999). **Objectif Compétence: Pour un Nouvelle Logique.** paris:Edition laisons , p70.

© Arabic Digital Library- Yarmouk University

# الملاحق

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**ملحق (أ)**

الإستبانة بصورتها الأولية

**جامعـــــــــة اليرمــوك**

**كليـــــــــة التربيـــــــة**

**قسم الإدارة وأصول التربية**

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "**التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين**". وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدتّ الباحثة إستبانة تكونت من (41) فقرة موزعة على قسمين هما: **القسم الأول** خاص بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك ويتكون من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات: ( سياسات وأهداف الجامعة، رؤية الجامعة، رسالة الجامعة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة)، و**القسم الثاني** خاص بمستوى الكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك ويتكون من (17) فقرة. ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة ترجو الباحثة التكرم بقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتكم من حيث:

1. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
2. مدى مناسبة الفقرات للمجالات.
3. حذف الفقرات غير المناسبة لموضوع الدراسة.
4. إضافة الفقرات المناسبة لموضوع الدراسة.

**واقبلوا الاحترام** **الباحثة**

**ريما محمد يونس**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | نص الفقرات | ملائمة | غير ملائمة | واضحة | غير واضحة | ملاحظات |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي** | | | | | | |
| **المجال الأول: سياسات وأهداف الجامعة** | | | | | | |
| 1 | تستند الجامعة عند وضع الخطة الإستراتيجة إلى سياسات واضحة | | | | | |
| 2 | تتسم أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة بالوضوح والشمولية | | | | | |
| 3 | تواكب سياسات وأهداف الخطة الإستراتيجية التحديات التي تفرضها المستجدات الحديثة | | | | | |
| 4 | تتبنى خطة الجامعة الإستراتيجية فلسفة تربوية واضحة | | | | | |
| 5 | تنسجم خطة الجامعة الإستراتيجية مع الفلسفة العامة للمجتمع | | | | | |
| 6 | تضع الجامعة جدولا زمنيا لتنفيذ مكونات خطتها الإستراتيجية | | | | | |
| 7 | تهدف الخطة الاستراتيجية للارتقاء بالجامعة للوصول الى المستويات العالمية | | | | | |
| **المجال الثاني: رؤية الجامعة** | | | | | | |
| 8 | تنسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات المجتمع. | | | | | |
| 9 | تتسم رؤية الجامعة بالموضوعية | | | | | |
| 10 | رؤية الجامعة قابلة للتحقق وتمتاز بالواقعية | | | | | |
| 11 | تتسم رؤية الجامعة بالوضوح | | | | | |
| 12 | تراعي الجامعة التوافق بين رؤيتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها | | | | | |
| **المجال الثالث: رسالة الجامعة** | | | | | | |
| 13 | تُعبّر رسالة الجامعة عن دورها في خدمة المجتمع | | | | | |
| 14 | تتماشى رسالة الجامعة مع متطلبات العصر والتكنولوجيا الحديثة | | | | | |
| 15 | تتسم رسالة الجامعة بالوضوح | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | نص الفقرات | ملائمة | غير ملائمة | واضحة | غير واضحة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | تراعي الجامعة التوافق بين رسالتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها | | | | | |
| 17 | تتسم رسالة الجامعة بالواقعية والحداثة | | | | | |
| 18 | تحرص الجامعة على التوافق بين رسالتها ورؤيتها المستقبلية | | | | | |
| **المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة** | | | | | | |
| 19 | تحلل الخطة الإستراتيجية للجامعة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف | | | | | |
| 20 | تبنى الخطة الإستراتيجية للجامعة بمشاركة الخبراء ومؤسسات المجتمع المحلي | | | | | |
| 21 | تراعي الخطة الإستراتيجية متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي | | | | | |
| 22 | تستفيد الخطة الإستراتيجية للجامعة من تجارب متميزة لمؤسسات تعليمية اخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 23 | تعمد الجامعة إلى دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 24 | تسهم الخطة الإستراتيجية للجامعة في التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المجتمع المحلي | | | | | |
| **القسم الثاني: مستوى الكفاءة المهنية لدى عمداء الكليات ومدراء الدوائر** | | | | | | |
| 1 | يتمتع بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية تجاه عمله | | | | | |
| 2 | يحترم النظام ويضع نفسه مكان الآخرين في اعترافه بحقوقهم | | | | | |
| 3 | يمتاز بالمرونة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 4 | يتحمل مسؤولية ما يتخذه من قرارات | | | | | |
| 5 | يطلع على كل ما يستجد من تحديث على الأنظمة والقوانين والمعارف | | | | | |
| 6 | يلم بالأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالجامعة | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| ملاحظ | غير واضحة | واضحة | غير ملائمة | ملائمة | نص الفقرات | الرقم |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| | | | | | يدرك جوانب القوة والضعف في الموارد البشرية والمادية في التخطيط الإستراتيجي | 7 |
| | | | | | يحدد المشكلات الخاصة بإدارته | 8 |
| | | | | | يلم بالعلاقة بين الأهداف العامة في عملية التخطيط والأهداف التفصيلية المحققة لها | 9 |
| | | | | | يلم بكيفية تطبيق مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة | 10 |
| | | | | | يضع رؤية مستقبلية لإدارته في ضوء معطيات بيئة العمل الحقيقية والمؤشرات العلمية المستقبلية | 11 |
| | | | | | يترجم رؤية إدارته إلى خطة تنفيذية بإشراك العاملين معه | 12 |
| | | | | | يتمكن من التعرف على الفرص المتاحة من اجل اقتناصها | 13 |
| | | | | | يتمكن من التعرف على التهديدات من اجل مواجهتها | 14 |
| | | | | | يستخدم أساليب حديثة مناسبة لتقييم إنجازات منسوبي إدارته وفي متابعته للخطة | 15 |
| | | | | | يفوض بعضا من صلاحياته مع متابعة وتقويم الخطة بشكل فعال | 16 |
| | | | | | يبني إستراتيجية تطويرية لإدارته بناءً على نتائج التقويم | 17 |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "**التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت الباحثة سؤالين للمقابلة الشخصية، أرجو التكرم بقراءة الأسئلة، وإبداء ملاحظاتكم:

**واقبلوا فائق الاحترام**

ما الدور الذي يقوم به القائد الاكاديمي/ الاداري في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة؟

..............................................................................................

كيف تسهم الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الإستراتيجية ؟

..............................................................................................

## ملحق (ب)

### الإستبانة بصورتها النهائية

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور/ة ............................................... الفاضل/ة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "**التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الأكاديميين والإداريين**". وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم هذه الإستبانة . لذا ترجو الباحثة التكرم بقراءة فقرات أداة الدراسة، ووضع إشارة في المكان المناسب لرأيك، علماً بأنّ البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. .

**واقبلوا الاحترام**

**البــاحـثة**

**ريما محمد يونس**

**المعلومات الشخصية:**

**الجنس:** ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

**الخبرة:** ☐ **أقل من 10 سنوات** ☐ **10 سنوات فأكثر**

**المؤهل العلمي:** ☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

**الوصف الوظيفي:** ☐ **قائد أكاديمي** ☐ **قائد إداري**

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | نص الفقرات / درجة الموافقة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدًا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي** | | | | | |
| 1 | تستند الجامعة عند وضع الخطة الإستراتيجة إلى سياسات واضحة | | | | | |
| 2 | تتسم أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة بالوضوح والشمولية | | | | | |
| 3 | تواكب سياسات وأهداف الخطة الإستراتيجية المستجدات الحديثة | | | | | |
| 4 | تنبثق خطة الجامعة الإستراتيجية من فلسفة تربوية واضحة | | | | | |
| 5 | تنسجم خطة الجامعة الإستراتيجية مع الفلسفة العامة للمجتمع | | | | | |
| 6 | تحدد الجامعة جدولا زمنيا لتنفيذ مكونات خطتها الإستراتيجية | | | | | |
| 7 | تهدف الخطة الاستراتيجية للارتقاء بالجامعة للوصول الى المستويات العالمية | | | | | |
| 8 | تنسجم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات المجتمع | | | | | |
| 9 | تتسم رؤية الجامعة بالموضوعية | | | | | |
| 10 | تمتاز رؤية الجامعة بالواقعية و قابليتها للتحقيق | | | | | |
| 11 | تتسم رؤية الجامعة بالوضوح | | | | | |
| 12 | تراعي الجامعة التوافق بين رؤيتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها | | | | | |
| 13 | تمتاز رسالة الجامعة بالشمولية | | | | | |
| 14 | تُعبّر رسالة الجامعة عن دورها في خدمة المجتمع | | | | | |
| 15 | تتماشى رسالة الجامعة مع متطلبات العصر والتكنولوجيا الحديثة | | | | | |
| 16 | تتسم رسالة الجامعة بالوضوح | | | | | |
| 17 | تُراعي الجامعة التوافق بين رسالتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | درجة الموافقة / نص الفقرات | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدًا |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 18 | تتسم رسالة الجامعة بالواقعية | | | | | |
| 19 | تحرص الجامعة على التوافق بين رسالتها ورؤيتها المستقبلية | | | | | |
| 20 | تحلل الخطة الإستراتيجية للجامعة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف | | | | | |
| 21 | تعد الخطة الإستراتيجية الجامعة بمشاركة الخبراء والمختصين في المجتمع المحلي | | | | | |
| 22 | تُراعي الخطة الإستراتيجية متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي | | | | | |
| 23 | تستفيد الخطة الإستراتيجية للجامعة من تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 24 | تعمد الجامعة إلى دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 25 | تُسهم الخطة الإستراتيجية للجامعة في التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه المجتمع المحلي | | | | | |
| **القسم الثاني: مستوى الكفاءة المهنية لدى عمداء الكليات ومدراء الدوائر** | | | | | | |
| 1 | يتمتع العميد/ المدير بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية تجاه عمله | | | | | |
| 2 | يحترم العميد/ المدير النظام والتعليمات | | | | | |
| 3 | يمتاز العميد/ المدير بالمرونة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 4 | يتحمل العميد/ المدير مسؤولية القرارات التي يتخذها | | | | | |
| 5 | يواكب العميد/المدير كل ما يستجد من تحديث على القوانين والأنظمة والتعليمات في وحدته الإدارية | | | | | |
| 6 | يلتزم العميد/المدير بالأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالجامعة ويطبقها | | | | | |
| 7 | يُدرك العميد/ المدير جوانب القوة والضعف في الموارد البشرية والمادية في التخطيط الإستراتيجي | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

| الرقم | نص الفقرات / درجة الموافقة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدًا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | يُحدد العميد/ المدير المشكلات الخاصة بوحدته الإدارية | | | | | |
| 9 | يُلم العميد/ المدير بالعلاقة بين الأهداف العامة في عملية التخطيط والأهداف التفصيلية المحققة لها | | | | | |
| 10 | يُتمتع العميد/ المدير بالقدرة على تطبيق مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة | | | | | |
| 11 | يضع العميد/ المدير رؤية مستقبلية لوحدته الإدارية في ضوء معطيات بيئة العمل الحقيقية والمؤشرات العلمية المستقبلية | | | | | |
| 12 | يُشرك العميد/ المدير العاملين معه في إعداد خطة تنفيذية لرؤيته الاداريه | | | | | |
| 13 | يتمكن العميد/ المدير من التعرف على الفرص المتاحة من اجل الإفادة منها | | | | | |
| 14 | يتمكن العميد/ المدير من التعرف على التحديات من اجل تفاديها | | | | | |
| 15 | يستخدم العميد/ المدير أساليب حديثة مناسبة لتقييم إنجازات منتسبي إدارته و في متابعته للخطة | | | | | |
| 16 | يُفوض العميد/ المدير بعضا من صلاحياته مع متابعة وتقويم الخطة بشكل فعال | | | | | |
| 17 | يستفيد العميد/ المدير من نتائج التقويم في إعداد إستراتيجية تطويرية لوحدته الإدارية | | | | | |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

**السؤال الأول: ما الدور الذي يقوم به القائد الاكاديمي/ الاداري في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة؟** ........................................................................

**السؤال الثاني: كيف تسهم الكفاءة المهنية في تحسين أو تطوير التخطيط الإستراتيجي؟**

........................................................................

# ملحق (ج)

## أسماء محكمي الأداة

| الرقم | إسم المحكم | الرتبة الاكاديمية | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | محمد الخوالدة | أستاذ | أصول التربية | جامعة اليرموك |
| 2 | عدنان ابراهيم البدري | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة اليرموك |
| 3 | محمد عاشور | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة اليرموك |
| 4 | احمد الشياب | أستاذ | تحليل السياسات العامة | جامعة اليرموك |
| 5 | عبد الحكيم حجازي | أستاذ مشارك | أصول التربية | جامعة اليرموك |
| 6 | عمر خصاونة | أستاذ مشارك | أصول التربية | جامعة اليرموك |
| 7 | خليفة أبو عاشور | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة اليرموك |
| 8 | نضال الشريفين | أستاذ مشارك | قياس وتقويم | جامعة اليرموك |
| 9 | عبد الناصر الجراح | أستاذ مشارك | علم النفس | جامعة اليرموك |
| 10 | عبد الكريم جرادات | أستاذ مشارك | ارشاد تربوي | جامعة اليرموك |
| 11 | راتب عاشور | أستاذ مشارك | مناهج وأساليب تدريس اللغة العربية | جامعة اليرموك |
| 12 | زياد زريقات | أستاذ مشارك | مالية ومصرفية | جامعة اليرموك |
| 13 | محمد بني هاني | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | جامعة اليرموك |
| 14 | احمد رضوان | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | جامعة اليرموك |
| 15 | هادي طوالبه | أستاذ مساعد | مناهج وأساليب تدريس الدراسات الاجتماعية | جامعة اليرموك |
| 16 | أحمد الشريفين | أستاذ مساعد | ارشاد نفسي | جامعة اليرموك |

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

# ملحق (د)

## كتاب تسهيل المهمة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١١٢٤
التاريخ: ٢٩/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤هـ
الموافق: ١١/ آذار/ ٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة ريما محمد احمد يونس

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة ريما محمد احمد يونس، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٦٤)، بدراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القادة الاكاديميين والاداريين"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك معرفة عدد عمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعة. فضلا عن توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

- عميد
- مدير مركز
- مدير الموارد البشرية

لتسهيل مهمة الطالبة

١١/٣/٢٠١٣

اربد – الأردن هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ +
Tel: + 962 - 2 - 7211111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

**Abstract**

**Younis, Reema Mohammed. Strategic Planning of Yarmouk University and its Relationship with Professional Efficacy of Academic and Administrative Leaders . PhD Thesis, Yarmouk University, Faculty of Education, 2013. (Supervisor. Ali Mohammad Jubran; and Prof Dr. Eid Mohammad Kanan;).**

The present study aims at identifying the extent of strategic- planning efficiency of the administrative and academic Leaders at Yarmouk University. The sample of this study consisted of (117) members of the academic and administrative leaders who were choosen randomly the researcher designed aquestion that consisted of (42) statements divided in to two parts, the first part catered for the strategic planning at Yarmouk University, and consisted of (25) statements distributed over four different dimensions: (University goals and policies vision, mission, and analysis if the internal and external university environment. The second part dealt with the degree of professional efficiency of the administrative and academic leaders at Yarmouk University, and it contained (17) statements moreover, there were two questions at the end of the questionnaire; the first one dealt with the role of the administrative and the academic leader in preparing the university strategic planning while the second investigated how professional efficiency influences the development and improvement of strategic planning.

The result of this study are the following:

1- the degree of strategic planning efficiency of the academic and administrative leaders at Yarmouk University is moderate in all diminsions with a mean scores of (3.37) for all its aspects.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

2- The degree of professional efficiency of the academic and administrative leaders at Yarmouk University is very high.
3- There is significantly positive relationship at ($\alpha = 0.05$) between the strategic efficiency and the professional efficiency of the academic and administrative leaders at Yarmouk University.
4- There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the degree of relationship between the efficiency of strategic planning and the professional efficiency that could be attributed to the difference in gender, academic qualification or job description.

In the light of the results of the present study, the researcher recommends the following: the need for ctear policies and specific prgrams that help in improving and developing the academic and administrative leaders professionally at universities, as well as guaranteeing designing a strategic plan for the Universities that goes in line with its organizational structuve and capacities.

**Key words: Strategic planning, Professional competence, Academic leaders, Administrative leaders, Yarmouk University, Jordan.**

© Arabic Digital Library Yarmouk University